Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MENUJU INDONESIA EMAS 2045

BERPACU DALAM PERKEMBANGAN CORE COMPETENCIES

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU INDONESIA EMAS 2045

BERPACU DALAM PERKEMBANGAN CORE COMPETENCIES

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:
Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau penggandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU INDONESIA EMAS 2045

BERPACU DALAM PERKEMBANGAN CORE COMPETENCIES

Wahid Hasyim University Press

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU INDONESIA EMAS 2045

BERPACU DALAM PERKEMBANGAN CORE COMPETENCIES

Penulis	: Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M.M.
Editor	: Dr. Heri Prabowo, SE, M.M.
Penyelaras Aksara	: Dr. Heri Prabowo, SE, M.M.
Tata Letak	: Ridwan Nur M M. Iksannudin
Perancang Sampul	: M. Iksannudin

Penerbit:
Wahid Hasyim University Press
Jl. Menoreh Tengah X/22 Sampangan, Semarang 50236
Tel (024) 8505680 – 5805680
Fax (024) 8505680
Email : wahidhasyimpress@unwahas.ac.id

Cetakan Pertama, Mei 2023
Wahid Hasyim University Press
xiv + 206 hal : 15.5 x 23 cm
ISBN : 978-602-8273-95-4

Dicetak Oleh:
Wahid Hasyim University Press

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
Apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Segala puji bagi Allah SWT, shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat dan kita semua.

Syukur Alhamdulillah buku dengan judul "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU INDONESIA EMAS 2045" ini dapat penulis selesaikan. Buku ini disusun dalam rangka :

1. Ikut berperan serta secara aktif, mendukung kebijakan pemerintah dalam upaya mencerdaskan kehidupan berbangsa dan meningkatkan kualitas hidup bangsa, yakni dengan cara membuat buku referensi (bacaan) tentang keterampilan mengelola sumber daya manusia perusahaan dalam menghadapi persaingan global.
2. Sebagai upaya untuk memberikan alternatif solusi menjawab tantangan kebutuhan kalangan manajemen perusahaan bisnis dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan *corporate culture*, sehingga karyawan menjadi lebih produktif dan berkinerja tinggi sehingga dapat meningkatkan performansi dan perusahaan dapat tetap tumbuh dan berkesinambungan.
3. Mengembangkan ilmu pengetahuan yang bersesuaian antara teori klasik kampus dengan realitas yang berkembang di masyarakat, utamanya yang terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia.

Buku ini disusun berdasarkan bangunan teori yang terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja para karyawan (pegawai), teori kepemimpinan dan teori motivasi, dengan maksud agar lebih menarik dan menyenangkan dengan tidak mengurangi unsur-unsur kandungan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan teman sejawat yang telah membantu sebagai mentor dan memberikan beberapa masukan untuk penyempunaannya. Semoga buku ini dapat bermanfaat khusunya pagi penyusun dan umumnya bagi masyarakat luas. Terima kasih.

Semarang, Mei 2023

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL vii
DAFTAR GAMBAR vii

BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM 1
1.1 Peranan Manajemen SDM 5
1.2 Konsep Manajemen SDM 8
1.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia 9
1.4 Rekrutasi dan Seleksi 15
1.5 Orientasi dan penempatan 24
1.6 Pelatihan dan pengembangan 27
1.7 Perencanaan dan pengembangan karier 31
1.8 Penilaian kinerja 36
1.9 Kompensasi dan jaminan Sosial 44
1.10 Pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan karyawan 51

BAB 2 BERBAGAI TEORI TENTANG MOTIVASI 55
2.1 Perilaku manusia 57
2.2 Berbagai predikat manusia dan implikasi motivasionalnya . 60
2.2.1 Manusia sebagai insan politik 61

2.2.2 Manusia sebagai makhluk ekonomi 62
2.2.3 Manusia sebagai makhluk sosial 63
2.2.4 Manusia sebagai makhluk dengan jati diri yang khas . 66
2.2 Teori motivasi menurut Maslow 68
2.4 Teori motivasi menurut Douglas Mc Gregor 72
2.5 Teori dua faktor dari Frederick Herzberg 73
2.6 Teori ERG (***Existence Relatedness and Growth***) dari Alderfer 75
2.7 Teori motivasi prestasi (achievment motivation) dari Mc Clelland 77
2.8 Teori evaluasi kognitif menurut P.C. Jordan 78
2.9 Teori motivasi penentuan tujuan (***Goal Setting***) menurut Edwin Locke 80
2.10 Teori motivasi penguatan menurut R.M Streers dan L.W Porter 82
2.11 Teori keadilan 86
2.12 Teori harapan (***Expectancy Theory***) oleh Victor Vroom 90
2.13 Tinjauan Komprehensif Mengenai Aplikasi Berbagai Teori Motivasi dan Teknik-Tekniknya 93
2.13.1 Manajemen berdasarkan sasaran 94
2.13.2 Program penghargaan pada karyawan 96
2.13.3 Program keterlibatan karyawan 96
2.13.4 Program imbalan bervariasi 99
2.13.5 Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan 100
2.13.6 Manfaat yang fleksibel 101

BAB 3 TINJAUAN KOMPEREHENSIF TENTANG KINERJA KARYAWAN 103

3.1 Manfaat penilaian kinerja karyawan 105

3.2 Elemen-elemen sistem penilaian kinerja 107

3.3 Faktor-faktor yang dinilai pada kinerja karyawan 109

3.4 Beberapa metode penilaian kinerja 112

3.4.1 Metode berorientasi masa lalu. 113

3.4.2 Metode berorientasi masa depan. 116

BAB 4 KONSEP DASAR DAN PENGERTIAN PRODUKTIVITAS SERTA INTERPRETASI HASIL PENGUKURANYA 119

4.1 Konsep dan pengertian produktivitas 122

4.2 Evolusi pemikiran tentang produktivitas 131

4.3 Komponen dasar penentuan produktivitas kerja 134

4.3.1 Tujuan Organisasi 134

4.3.2 Perumusan Visi dan Misi 136

4.3.3 Penentuan Strategi Organisasi 137

4.3.4 Pemanfaatan Teknologi dan Produktivitas Kerja. 141

4.4 Komponen Strategis dalam Gerakan Produktivitas Nasional 143

4.5 Metodologi Pengukuran Produktivitas dan Interpretasinya 145

4.6 Beberapa definisi produktivitas 154

BAB 5 PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN 157

5.1 Definisi kepemimpinan..... 158

5.2 Peranan pemimpin dalam organisasi 161

5.2.1 Peranan yang bersifat ***Interpersonal***. 162

5.2.2 Peranan yang bersifat ***Informasional***. 162

5.2.3 Peran pengambilan keputusan. 164

5.3 Tipologi kepemimpinan 165

5.3.1 Pemimpin tipe otoriter. 165

5.3.2 Pemimpin tipe paternalistik 167

5.3.3 Pemimpin tipe laissez faire. 169

5.3.4 Pemimpin tipe demokratik..... 170

5.3.5 Pemimpin tipe kharismatik. 172

BAB 6 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN 175

6.1 Pendahuluan..... 176

6.2 Budaya adaptif dan organisasi belajar..... 178

6.3 Manajemen Perubahan 185

6.4 Analisis dan Kesimpulan..... 190

BAB 7 IMPLEMENTASI KONSEP CBHRM DI PT TELKKOM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN 191

7.1 Fokus SDM..... 193

7.2 Perilaku Birokratis. 196

7.3 Sense of Business..... 197

7.4 Resist to Change 198
7.5 Win-Win-Win Situation 199

DAFTAR PUSTAKA 203

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 PRODUCTIVIY PERSPECTIVE (1982)..... 123
Tabel 4.2 HUBUNGAN PRODUKTIVITAS DAN LABA 132
Tabel 4.3 SUMBER-SUMBER PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA DAN KONTRIBUSI INPUT KONVENSIONAL TAHUN 1950 - 1980..... 151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 PERUBAHAN PERILAKU MANUSIA 58
Gambar 2.2 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU 59
Gambar 2.3 PENGARUH-PENGARUH TERHADAP MOTIVASI 60
Gambar 2.4 BAGAN PROSES MOTIVASI 67
Gambar 2.5. HIERARKI KEBUTUHAN DARI ABRAHAM MASLOW 69
Gambar 2.6 HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA 80
Gambar 2.7 HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA 81
Gambar 2.8 PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP GAJI (REWARD) 87
Gambar 2.9 MODEL HARAPAN MENGENAI MOTIVASI 91
Gambar 3.1 ELEMEN-ELEMEN KUNCI SISTEM PENILAIAN KINERJA 107
Gambar 4.1 PERBANDIGAN INTERNASIONAL LAJU PERTUMBUHAN PRODUKTIVITAS DI SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN (1975 – 1984) 124
Gambar 4.2 HUBUNGAN MASUKAN DAN KELUARAN DALAM SISTEM PRODUKSI 125

Gambar 4.3 PRINSIP PRODUKTIVITAS YANG BERORIENTASI REKAYASA DAN MANUSIAWI 145
Gambar 4.4 KOMPONEN DAN DIMENSI DALAM KEBIJAKSANAAN PRODUKTIVITAS..... 146
Gambar 4.5 PERBANDINGAN PERSENTASE MODAL ..... 147 YANG DITANAM KEMBALI DI SEKTOR INDUSTRI..... 147
Gambar 4.6 PERBANDINGAN BEBERAPA INDIKATOR EKONOMI DI SEKTOR INDUSTRI JEPANG..... 148
Gambar 6.1 LEARNING ORGANIZATION..... 184
Gambar 6.2 PROSES TERJADINYA BUDAYA BARU..... 187
Gambar 8.1 PERTUMBUHAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN TELKOM 200

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM

Dessler (1997:112) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah merupakan suatu pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip dasar, yakni :

- Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi, manajemen yang efektif merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- Keberhasilan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
- Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Sebelum adanya terminologi mengenai manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikenal dengan manajemen personalia. Dimana manajemen personalian dianggap masih berpandangan tradisional, karena hanya terfokus kepada fungsi yang terkait dengan administrasi karyawan yang dihubungkan dengan fungsi-fungsi seperti pelatihan, sistem kompensasi dan disiplin dalam bekerja. Sementara manajemen SDM melihat bahwa semua fungsi personil itu terkait antara satu dengan yang lainnya dan merupakan fungsi yang saling mempengaruhi.

Lebih lanjut Dessler (1997:138) menyatakan bahwa konsep-konsep dasar yang digunakan sebagai landasan berpikir dalam bertindak dan merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi dapat dibagi menjadi tujuh anggapan yakni :

1) Manusia merupakan sumber daya yang paling strategik. Hal ini tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu energi dan informasi. Akan tetapikarena sumber daya selain manusia adalah benda mati yang tidak akan mempunyai arti apa-apa bila tidak digerakkan oleh manusia, tersedianya daya dan dana yang melimpah tidak akan dengan sendirinya menjadikan wahana yang andal untuk mencapai tujuan organisasi. Kalau sumber dayamanusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang positif maka organisasi tersebut akan produktif, tetapi sebaliknya bilamana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang disfungsional maka manusia pulalah yang merupakan unsur perusakpaling efektif dalam organisasi.
2) Manusia adalah mahluk yang paling mulia dimuka bumi ini. Hal tersebut karena manusia mempunyai banyak kelebihan dari mahluk yang lainnya, yang antara lain adalah kemampuan kognitif dan daya nalarnya serta berbagai mental intelektual, harkat dan martabatnya untuk diakui dan dihargai oleh orang lain. Keinginan manusia agar harkat dan martabatnya diakui dan dihargai oleh orang lain tidak hanya tampak dalamkehidupan kekaryaannya, akan tetapi juga dalam kehidupan sebagai warga masyarakat madani (*civil society*). Salah satu bentuknya adalah kebijaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia dalam arti terciptanya kehidupan yang demokratis ditempat kerjanya dimana manusia diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang menyangkut berbagai segi kehidupan kekaryaanya.
3) Manusia adalah mahluk yang sangat komplek. Demikian kompleksnya manusia sehingga diperlukan upaya yang terus menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik,

dan salah satu implikasi dari kenyataan tersebut adalah bahwa dalam mempekerjakan seseorang maka manajemen atau perusahaan harus menggunakan keseluruhan diri orang yang bersangkutan. Salah satu contohnya adalah bahwa bukan hanya otak seorang manajer yang dibayar oleh perusahaan akan tetapi keseluruhan kepribadian orang yang bersangkutan.

4) Kompleksitas manusia sebagai mahluk yang sulit dipuaskan. Artinya tidak hanya terbatas pada kebutuhan yang bersifat materi, akan tetapi juga bersifat sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Oleh karena itu manusia pada umumnya akan terus berusaha meningkatkan kemampuannya denganharapan akan makin banyak kebutuhannya yang dapat terpenuhi, tidak hanya secara kuantitatif akan tetapi juga kualitatif.

Makin banyak ditinggalkannya penggunaan istilah "manajemen kepegawaian" yang diganti dengan istilah "manajemen sumber daya manusia".

Esensinya bukanlah sekedar pergantian istilah dan bukan pula karena alasan populer, namun dengan menggunakan istilah dan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, maka para pekerja dalam organisasi tidak diperlakukan sebagai objek tetapi sebagai subyek, dalam arti :

- Pengakuan atas harkat dan martabatnya
- Perlakuan yang manusiawi di tempat pekerjaan
- Pemberdayaan yakni dapat menikmati alam kemerdekaan berdemokrasi diperusahaan atau organisasi
- Memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan dan kemampuan organisasi

5) Apabila satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mampu memainkan peranannya dengan baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
6) Setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia.

Meskipun dalam organisasi atau perusahaan terdapat satuan kerja yang secara fungsional mengelola sumber daya manusia yang pemimpin tertingginya adalah salah satu anggota direksi atau sejenisnya, hal itu tidak mengurangi atau menghilangkan pentingnya peranan manajer lain selaku manajer sumber daya manusia, alasannya adalah bahwa manajer itulah yang akan :

- Menentukan persyaratan profesional dan teknis dari para karyawan yang menjadi bawahannya.
- Memberikan penugasan kepada mereka (karyawan).
- Membina para karyawan tersebut agar lebih mampu melaksanakantugas dengan lebih baik.
- Memutuskan apakah karyawan bersangkutan sudah pantas untuk dipromosikan memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan gaji.
- Memberikan teguran atau tindakan kepada karyawan apabilabawahannya itu melanggar disiplin perusahaan.

1.1 Peranan Manajemen SDM

Pada umumnya suatu organisasi terdapat dua jenis satuan kerja, yang pertama adalah satuan-satuan kerja pelaksana tugas pokok (seperti bagian operasi & produksi, bagian pemasaran, bagian promosi dan bagian penjualan) dan yang kedua adalah satuan kerja pelaksana tugas pendukung (seperti bagian keuangan, bagian akunting, bagian logistik, bagian perkantoran dan bagian sumber daya manusia). Satuan-satuan kerja pelaksana tugas pokok sering dianggap lebih penting daripada satuan-satuan kerja pelaksana kegiatanpendukung, karena satuan-satuan kerja tersebut dipandang sebagai 'pencari uang'

(profit centers), sedangkan yang lainnya dipandang sebagai 'beban perusahaan' *(cost centers)*.

Pandangan yang bersifat dikotomis demikian sebenarnya tidak boleh terjadi dalam organisasi, sebab semua satuan kerja sesungguhnya memainkan peranan yang penting dalam meraih keberhasilan, termasuk dalampeningkatan produktivitas kerja.

Oleh karena hal tersebut di atas Mitchell (1998:89) menyatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah meliputi : Sebagai pelaksana kegiatan pendukung, pemilik wewenang staf, perumus kebijaksanaan tentang sumber daya manusia dan selaku pemroses berbagai saran para *'manajer lini'*. Dimana masing-masing fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pelaksana kegiatan pendukung.

   Peranan ini sangat penting karena berkaitan dengan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang harus terselenggara dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin. Sasarannya antara lain ialah, tersedianya sumber daya manusia yang andal, dalam arti mampu melaksanakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya terhadap berbagai satuan kerja dalam organisasi di mana ia di tempatkan. Karena berdasarkan prinsip fungsionalisasi, upaya mencari dan mempertahankan sumber daya manusia diserahkan kepada satuan kerja ini, maka dukungan berarti menjamin bahwa sumber daya manusia yang memiliki berbagai jenis pengetahuan dan keterampilan tersedia setiap waktu bila diperlukan oleh satuan-satuan kerja lainnya dalam perusahaan. Satuan-satuan kerja lain itu mempekerjakan dan menggunakan sumber daya manusia dimaksud. Apabila dukungan tersebut tidak dapat diberikan dengan baik, sulit membayangkan satuan- satuan kerja lainnya dapat menyelenggarakan fungsinya dengan sebaik- baiknya. Tegasnya, tanpa dukungan yang sebaik mungkin, satuan-satuan

kerja lain dalam perusahaan tidak akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

2) Pemilik wewenang staf.

Wewenang yang dimiliki oleh berbagai satuan kerja dalam perusahaan didasarkan pada sifat tugasnya, apakah 'tugas pokok' atau 'tugas penunjang'. Satuan kerja pelaksana tugas pokok memiliki wewenang komando yang dikenal pula dengan istilah 'wewenang lini', sedangkan wewenang yang dimiliki oleh satuan kerja penunjang bersifat nasihat atas dasar keahlian, yang dikenal pula dengan istilah 'wewenang staf'.

Yang sangat penting untuk dicermati ialah jangan sampai timbul persepsi di kalangan para anggota bahwa hanya linilah yang pantas diperhatikan dan ditaati, sedangkan wewenang staf boleh didengar tetapi boleh juga tidak karena sifatnya berupa nasihat. Perlu ditekankan bahwa wewenang staf mutlak perlu diperhatikan dan dilaksanakan karena digunakan berdasarkan keahlian di bidang fungsi penunjang yang menjadi tanggung jawab satuan kerja yang bersangkutan, seperti halnya dalam manajemen sumber daya manusia. Keahlian fungsional demikian tidak dimiliki oleh para manajer bidang teknis. Perlunya nasihat tersebut diperhatikan dan dilaksanakan terlihat semakin jelas apabila diingat bahwa tidak sedikit kegiatan manajemen sumber daya manusia yang hanya boleh dilaksanakan oleh tenaga-tenaga professional, bahkan diperlukan sertifikasi dari lembaga-lembaga sertifikasi yang terdapat di masyarakat di luar organisasi.

3) Perumus kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia.

Satuan kerja yang menangani sumber daya manusialah yang bertanggungjawab untuk merumuskan dan menentukan kebijaksanaan yang menyangkut sumber daya manusia dalam perusahaan. Tentunya perumusan dan penentuan kebijaksanaan tersebut tidak dilakukan sendiri,melainkan dengan memperoleh

masukan dari satuan-satuan kerja pengguna tenaga kerja, dengan mempertimbangkan strategi organisasi, dengan memahami situasi pasaran kerja dan dengan memperhitungkan kondisi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Dengan demikian kebijaksanaan yang ditetapkan dan berlaku untuk semua satuan kerja dalam organisasi bukan hanya dapat diterima oleh beberapa satuan kerja dalam organisasi, akan tetapi juga dapat diterapkan secara seragam dalam seluruh tubuh perusahaan. Keseragaman ini sangat penting karena dengan demikian akan semakin mudah untuk mengelola sebagai suatu sistem.

4) Pemroses saran para manajer lini.

Dalam menjalankan roda organisasi para manajer lini adalah juga manajersumber daya manusia. Para manajer itulah yang paling mengetahui tugas karyawan dan mereka pulalah yang paling terjamin apabila manajemen sumber daya manusia mampu memainkan peranannya dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

1.2 Konsep Manajemen SDM

Simamora (1987:68), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yangmemfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Dan tugas utama MSDM adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, oleh karena hal tersebut tugas MSDM dapat dikelompokkan atas dua fungsi yaitu :

a. Fungsi manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
b. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Ndraha (1996:157) mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Simamora (1997:38) kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dapat terlihat dari terselenggaranya semua fungsi yang harus diselenggarakannya guna mendukung kegiatan semua komponen organisasai yang bersangkutan. Fungsi-fungsi dimaksud ialah :

1) Perencanaan sumber daya manusia
2) Rekrutmen dan seleksi
3) Orientasi dan penempatan
4) Pelatihan dan pengembangan
5) Penilaian kinerja
6) Penerapan sistem imbalan yang efektif
7) Perencanaan dan pengembangan karier
8) Perlindungan karyawan
9) Pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan karyawan

1.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif baik pada tingkat lokal, regional maupun global, perencanaan sumber daya manusia dirasakan semakin penting karena akan sangat membantu meningkatkan daya saing suatu perusahan. Dikatakan demikian karena berangkat dari pengertian perencanaan, yaitu suatu proses pengambilan keputusan sekarang untuk dilaksanakan di masa depan.

Susilo (2002:79) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat dari suatu perencanaan ketenagakerjaan yang baik, antara lain adalah :

1) Mengintegrasikan tuntutan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak dengan pengadaan tenaga kerja, karena tuntutan strategi terhadap ketenagakerjaan akan selalu berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi.
2) Meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam perusahaan. Yang dimaksud di sini ialah bahwa tingkat produktivitas para karyawan masih mungkin ditingkatkan, antara lain karena masih terdapat potensi yang terdapat dalam diri mereka.

   Menyelaraskan secara efektif kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan berbagai sasaran organisasi di masa depan. Artinya dalam melakukan perencanaan ketenagakerjaan, unit kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi perlu memahami dan mengaitkannya dengan berbagai sasaran yang ingin dicapai di masa depan, sehingga perencanaan dilakukan berdasarkan analisis situasi di lapangan.
3) Terjadi efisiensi dalam proses pencarian dan seleksi tenaga kerja baru.Hal ini penting karena apabila perencanaan tidak dilakukan dengan baik, maka dapat terjadi pemborosan.
4) Perencanaan ketenagakerjaan, akan sangat bermanfaat bukan hanya bagi unit kerja pengelola sumber daya manusia, akan tetapi juga bagi unit-unit kerja lain dalam perusahaan.
5) Memanfaatkan semaksimal mungkin situasi di pasaran kerja. Artinya pasaran kerja dijadikan sebagai sumber utama sepanjang hal itu sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.
6) Memungkinkan terjadinya koordinasi yang mantap antara berbagaikomponen di seluruh jajaran satuan kerja pengelola sumber daya manusia.

Adapun faktor-faktor penyebab timbulnya permintaan tenaga kerja antara lain adalah faktor-faktor eksternal di luar kendali perusahaan, faktor- faktor organisasional yang pada umumnya dapat dikendalikan oleh perusahan dan ketenagakerjaan itu sendiri. Penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Yang tergolong pada faktor-faktor eksternal antara lain adalah faktor ekonomi seperti fluktuasi dan ketidakpastiannya, kondisi sosial-politik, peraturan perundang-undangan, perkembangan di bidang teknologi, serta bentuk, jenis, dan sifat persaingan yang harus dihadapi oleh perusahaan.
2) Yang termasuk pada faktor-faktor organisasional, yang pada tingkat tertentu dapat dikendalikan oleh perusahaan, dalam arti strategi besar, strategi dasar, strategi fungsional, strategi operasional, kemampuan perusahaan menyediakan anggaran atau dana yang diperlukan, perkiraan volume penjualan dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan, kemampuan perusahaan menghasilkan produk untuk dijual, dan bidang usaha baru yang dituntut oleh diversifikasi produk misalnya tipe dan struktur organisasi yang digunakan dan rancang bangun pekerjaan yang diterapkan.
3) Permintaan akan tenaga kerja baru juga dapat timbul karena adanya karyawan yang mamasuki usia pensiun, adanya karyawan yang berhenti atas kemauan sendiri, adanya karyawan yang terkena pemutusanhubungan kerja karena dikenakan sanksi atau karena menurunnya kegiatan perusahan karena ada karyawan yang meninggal atau karena adanya karyawan yang mengambil cuti panjang di luar tanggungn perusahaan.

Faktor-faktor penyebab timbulnya permintaan tenaga kerja tersebut harus dapat diprediksikan dengan setepat mungkin, Umar (1998:56) ada beberapa konsep untuk perencanaan pengadaan tenagakerja yang antara lainadalah :

1) Perencanaan dari atas ke bawah.
   Maksud dari model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Peningkatan biaya untuk tenaga kerja dapat disimulasikan agar terlihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan. Misalkan biaya tenaga kerja tidak boleh lebih dari 40 persen dari keuntungan, maka jumlah rata-rata pegawai yang dapat dipekerjakan diperhitungkan berdasarkan proyeksi keuntungan. Rumus sederhananya adalah :

$$\text{Rata-rata pegawai yang dibutuhkan} = \frac{\text{pendapatan tahun n}}{\text{biaya rata-rata perkepala tahun n}} \times \frac{40}{100}$$

Sumber : Umar, Husein (1998 : hal 4).

2) Perencanaan dari bawah ke atas.
   Proses penggunaan model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang adadihitung kapasitas kerja maksimalnya.

   Persetujuan akhir tentang jumlah pegawai yang diperlukan dilakukan antara perusahaan dengan divisi yang membutuhkan pegawai.Selanjutnya kesepakatan ini

dipegang teguh agar tidak mengalami hambatan-hambatan baru pada saat realisasi pekerjaan di tahun depan.

3) Perencanaan dengan ramalan.
Cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan karyawan yang sekarang ada. Masalahnya sekarang adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk (seperti rekrutmen dan transfer masuk) dan arus keluar (seperti penyusutan dan transfer ke luar), serta penumpukan pegawai dengan kualitas kerja yang juga tidak statis. Untuk mengetahui catatan akurat tentang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai yang akan pensiun atau mengundurkan diri,yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, yang akan cuti panjang, dan sebagainya.

Pemahaman yang tepat tentang penyebab timbulnya permintaan tenaga kerja akan memudahkan perencana tenaga kerja untuk mempelajari sisi penawaran dengan tingkat akurasi yang relative tinggi. Schuler (1997:114) pada dasarnya penawaran terbagi dua yaitu, penawaran *internal* dan penawaran *eksternal*. Secara internal, kebutuhan tenag kerja baru dalam arti pengisian lowongan yang ada, dapat dipenuhi dengan cara promosi, alih tugas,alih wilayah dengan tujuan memotivasi karyawan. Untuk itu sebaiknya perusahaan mendahulukan pemanfaatan penawaran internal dan tidak mencari tenaga kerja baru dari luar, maksudnya ialah bahwa apabila terdapat lowongan dalam perusahaan dan pengisianya dilakukan dengan memanfaatkan tenaga kerja yang sudah terdapat dalam perusahaan tersebut, para karyawan akan merasa bahwa jasa mereka dihargai, potensinya diakui dan kontribusinya dirasakan bermanfaat. Dengan demikian mereka akan terdorong untuk meningkatkan kemampuan kinerja dan produktivitas kerjanya.

Meskipun para perencana tenaga kerja dalam organisasi mampu malakukan rekrument internal secara baik, namun tidak menutup kemungkinan untuk juga melakukan rekrutment secara *eksternal*. Cahyono (1999:199) untuk dapat memanfaatkan penawaran eksternal secara maksimal, ada empat hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1) Kebutuhan akan tenaga kerja oleh perusahaan lain, terutama yang sejenis, yang juga memanfaatkan penawaran secara eksternal karena mereka pun secara intern tidak mampu memuaskan kebutuhannya akan tenaga kerja pengisi lowongan yang tersedia.
2) Perlunya melakukan analisis tentang pasaran tenaga kerja secara makro, dalam arti bahwa analisis tentang jumlah, jenis dan tipe angkatan kerja yang mencari pekerjaan. Dalam hal tingkat pengangguran di masyarakat tinggi, mungkin tidak terlalu sulit untuk mencari tenaga kerja. Namun bila yang terjadi adalah tingkat pengangguran rendah, misalnya karena pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dan dunia industri memerlukan banyak tenaga kerja baru yang terampil, analisis pasaran tenaga kerja menjadi sangat penting karena terjadi persaingan ketat dalam memperoleh dan mempekerjakan tenaga-tenaga baru itu.

   Perlunya melakukan analisis terhadap sikap masyarakat terhadap kehadiran industri tertentu dikawasan tempat tinggal mereka, apakah mereka dapat menerima atau menolak kehadiran industri tertentu tersebut. Bilamana masyarakat pada umumnya ternyata menolak kehadiran industri tertentu tersebut, maka ekspansi kegiatan perusahaan yang memerlukan tenaga kerja baru tidak perlu dilaksanakan.
3) Perlunya melakukan analisis faktor demografi, mempelajari konfigurasi penduduk untuk mengetahui persentase penduduk yang belum produktif karena masih muda, persentase penduduk yang poduktif termasuk angkatan kerja

baik yang sudah memiliki pekerjaan maupun yang masih menganggur, persentase penduduk yang tidak produktif lagi karena sudahmencapai masa purnabakti. Tentunya yang perlu didalami adalah kondisi mereka yang termasuk kategori produktif, karena merekalah yang dapat digarap sebagai sumber penawaran yang potensial.

1.4 Rekrutasi dan Seleksi

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber-sumber dimana terdapatnya calon karyawan tersebut dapat diperoleh melalui macam-macam sumber, misalnya lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja, biro-biro konsultan, iklan di media massa dan tenaga kerja dari dalam organisasi sendiri. Mutu sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi tergantung pada mutu tenaga kerja yang direkrut untuk bekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Cahyono (1999:215) umumnya terdapat empat hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan rekrutmen ini yaitu proses rekrutmen, tantangan yang dihadapi oleh para pencari tenaga kerja, saluran rekrutmen dan seleksi surat-surat lamaran.

1) Proses rekrutmen :
   - Langkah pertama untuk melaksanakan proses rekrutmen adalah menganalisis rencana ketenagakerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga dengan demikian dapat diketahui spesifikasi karyawan yang dibutuhkan (akan direkrut).
   - Selanjutnya melakukan identifikasi dari berbagai lowongan pada unit- unit organisasi yang membutuhkan tambahan tenaga kerja.
   - Menetapkan berbagai pesyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh para pencari pekerjaan atau pelamar.
   - Menetapkan metode rekrutmen yang akan digunakan.

- Kesemuanya bermuara pada tersedianya sejumlah pelamar yang dianggap memenuhi persyaratan, tidak hanya dalam arti jumlah akan tetapi yang lebih penting lagi juga secara kualitatif.

2) Tantangan yang dihadapi.

Dalam upaya memperoleh calon-calon karyawan yang paling memenuhi persyaratan dan tuntutan organisasi, para tenaga spesialis yang tugas utamanya adalah mencari tenaga kerja baru memperhitungkan berbagai faktor baik berupa pembatas maupun tantangan, sebagai berikut :

- Kegiatan rekrutmen harus mengacu pada strategi organisasi dan rencana ketenagakerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti harus segera diketahui lowongan apa yang akan diisi secara internal dan lowongan apa yang harus diisi dengan mencari tenaga kerja baru diluar organisasi.
- Perlu memperhatikan batas-batas ketentuan perundang-undangan dibidang ketenagkerjaan. Yang paling penting dalam hal ini ialah tidak boleh ada kebijaksanaan dan praktek-praktek yang bersifat diskriminatif dalam rekrutmen, misalnya berdasarkan usia, jenis kelamin, status sipil, suku, ras dan asal-usul sesorang.
- Para pencari tenaga kerja baru tidak boleh terbelenggu oleh kebiasaan-kebiasaan rekrutmen yang dilakukannya, tetapi harus menyesuaikan situasi dan kondisi baik internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.
- Faktor biaya, para pencari tenaga kerja baru harus selalu menyadari bahwa proses rekrutmen dapat menjadi sangat mahal apabila metode yang digunakan tidak tepat dan juga menggunakan jalur rekrutmen yang salah.
- Insentif, agar mempunyai daya tarik yang kuat, organisasi sering menawarkan berbagai insentif kepada

para calon karyawan, seperti dalam bentuk pemberian beasiswa kepada anak-anaknya, fasilitaspenitipan anak-anak, tunjangan biaya hidup, kesempatan menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi oleh calon sendiri dan sejenisnya.Para pencari tenaga kerja baru harus memahami benar insentif apa yang boleh ditawarkannya kepada para pelamar guna menjamin bahwa apabila lamaran seseorang diterima, berbagai insentif yang pernah dijanjikan itu benar-benar diterimanya.

- Kebijaksanaan organisasi, artinya para pencari tenaga kerja baru tidakboleh bertindak di luar kebijaksanaan organisasi seperti dalam hal sistem imbalan yang berlaku, kebijakan tentang status pelamar kelak apakah sebagai karyawan tetap atau hanya karyawan sementara dan kebijaksanaan organisasi tentang pengisian lowongan apakah terutama dengan melakukan rekrutmen secara internal ataukah penekanan pada rekrutmen secara eksternal atau gabungn dari keduanya.

3) Berbagai saluran rekrutmen.

Pada bab sebelumnya telah disebutkan bahwa rekrutmen tenaga kerja baru dapat bersifat internal dan dapat pula bersifat eksternal, rekrutmen yang bersifat internal sering dipandang mempunyai kelebihan terutama yang bersifat psikologis, yaitu bila terjadi lowongan maka sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi dipertimbangkan lebih dahulu dan jika dipandang memenuhi syarat merekalah yang diangkat atau ditunjuk untuk mengisi lowongan tersebut. Pengangkatan ini bagi karyawan yang bersangkutan dapat berupa promosi struktural atau promosi fungsional. Kebijaksaan demikian merupakan motivasi kuat untuk menampilkan kinerja yang memuaskan dan mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya karena

mereka mengetahui bahwa upaya mereka dihargai oleh manajemen. Namun demikian kebijaksanaan 'promosi dari dalam' tidak selalu diterapkan, Karena itu organisasi mencaritenaga kerja dengan memanfaatkan sumber-sumber tenaga kerja di luar organisasi. Berikut ini adalah identifikasi berbagai jalur yang dapat ditempuh meskipun tidak berarti bahwa semua jalur tersebut harus ditempuh :

- Pelamar yang langsung datang ke organisasi, sering disebut sebagai
- *'aplication at the gate'*, atau *'walk-ins'*.
- Lamaran yang diajukan secara tertulis atas kemauan pelamar sendiri *(write-ins*) tanpa mengetahui ada tidaknya lowongan di organisasi yang bersangkutan.
- Lamaran karena adanya informasi dari 'orang dalam', yang juga dikenal dengan istilah '*grapewine*'.
- Pemasangan iklan di berbagai media, baik media cetak maupun elektronik; media visual, media audio, maupun media audio-visual.
- Kantor tenaga kerja pemerintah yang biasanya memiliki informasi tentang jumlah, jenis dan persyaratan lowongan di berbagai organisasi, termasuk di berbagai perusahaan.
- Lembaga penyedia tenaga kerja swasta.
- Perusahaan pencari tenaga kerja profesional yang biasanyamerupakan salah satu unit dalam perusahaan konsultan.
- Lembaga-lembaga pendidikan.
- Himpunan profesi.
- Serikat pekerja.
- Angkatan bersenjata, terutama jika yang dicari adalah mereka yangakan segera memasuki status purnawirawan.
- Balai Latihan Kerja.
- Balai penyedia tenaga kerja sementara.
- Organisasi lain.

4) Penelitian dokumen lamaran.

Setelah para pencari tenaga kerja baru menemukan para calon tenaga kerja yang lamarannya layak diproses lebih lanjut, maka para calon tenaga kerja tersebut diminta mengisi formulir lamaran yang padaumumnya meminta informasi tentang :

- Data pribadi
- Jenis pekerjaan yang dilamar atau lowongan yang akan diisi
- Latar belakang pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan juga untuk melihat apakah lembaga pendidikan dan pelatihantempatnya menggali ilmu serta keterampilan itu *bonafide* atau tidak
- Riwayat pengalaman kerja, untuk memahami kebiasaan pelamar dimaksud
- Dalam hal tertentu diperlukan latar belakang kemiliteran misalnya adanya keharusan bagi setiap warga negara yang sudah dewasauntuk memasuki wajib militer untuk satu kurun waktu tertentu
- Keanggotaan dalam berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi profesi dan olahraga
- Tanda-tanda jasa atau penghargaan yang pernah diterima
- Hobi
- Referensi

Penelitian atas dokumen lamaran tersebut merupakan langkah terakhir dalam proses rekrutmen. Tujuannya antara lain ialah untuk melihat kelengkapannya, sebagai bahan informasi untuk digunakan dalam mengambil keputusan dan dapat menyimpulkan penetapannya kelak apabila yang bersangkutan lulus dari proses selanjutnya.

Setelah proses rekrutmen selesai maka tahapan berikutnya adalah proses seleksi, yakni suatu proses pengambilan keputusan untuk menerima lamaran sejumlah pelamar dan penolakan sejumlah pelamar lainnya. Proses seleksi terjadi terlepas apakah jumlah pelamar lebih banyak, sama dengan, atau kurang dari lowongan yang tersedia. Guna menjamin bahwa hanya pelamar yang betul-betul memenuhi segala persyaratan sajalah yang diterima, proses seleksi melibatkan pengambilan serangkaian langkah konkret dalam menentukan pilihan siapa di antara pelamar yang diterima.

Simamora (1997:256) umumnya terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses seleksi, yang antara lain adalah masukan untuk proses seleksi, langkah-langkah dalam proses seleksi, tantangan yang sering dihadapi dalam seleksi dan sasaran seleksi. Adapun uraian singkatnya adalah sebagai berikut :

1) Masukan untuk proses seleksi.
   Proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan sebagaibagian integral dari keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Karena itu spesialis yang bertugas melakukan seleksi harusmenggunakan beberapa masukan antara lain adalah :
   - Informasi yang diperoleh dari kegiatan analisis pekerjaan, misalnya untuk mengetahui secara pasti uraian pekerjaan, teknik pelaksanaan pekerjaan, persyaratan yang harus dipenuhi oleh mereka yang menduduki jabatan tertentu dan standar kinerja yang berlaku dalam organisasi atau satuan kerja dimana tenaga kerja baru akan di tempatkan.
   - Rencana ketenagakerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
   - Para pelamar yang telah lulus dari proses rekrutmen.
2) Langkah-langkah dalam proses seleksi.
   Guna lebih menjamin bahwa proses seleksi terselenggara

dengan baik, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh petugas yang bertanggung jawab dalam melakukan seleksi adalah sebagai berikut :

- Persiapan para pelamar yang akan mengikuti seleksi. Sangat penting untuk memperhatikan dalam kaitan ini, bahwa para pelamar harus serta-merta 'merasa di rumah sendiri' begitu mereka tiba di tempat seleksi akan dilangsungkan.
- Menyelenggarakan berbagai macam tes, seperti tes psikologi, tes pengetahuan, tes praktek bagi pelamar tertentu, tes sikap dan tes kesehatan. Tentunya tidak semua pelamar mengikuti tes karena ditentukan antara lain oleh tuntutan tugas pekerjaan kelak apabila lamarannya diterima. Juga karena ada berbagai tes yang sangat teknis dan memerlukan keahlian khusus untuk menyelenggarakannya.
- Wawancara, beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam proses wawancara adalah :
  - » Wawancara harus diselenggarakan secara terbuka dan dimaksudkan untuk menggali informasi tambahan tentang diri pelamar dan memberikan kesempatan kepada pelamar untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai organisasi.
  - » Pewawancara harus melakukan persiapan yang matang dan jangan terjerumus pada kebiasan-kebiasaanya di masa lalu, seperti apa yang disebut sebagai *'halo effect'* yaitu menggunakan satu peristiwa yang menonjol dan masih segar dalam ingatan pewawancara sebagai satu-satunya tolok ukur untuk menarik kesimpulan tentang diri pelamar, proyeksi dalam arti menggunakan diri sendiri sebagai pengukur kemampuan pelamar,bias pribadi

terutama yang menyangkut budaya pelamar atau kebiasaan mendominasi pembicaraan.
  - » Penciptaan suasana bersahabat.
  - » Sebagai wahana untuk saling tukar informasi.
  - » Pengakhiran wawancara dengan elegan.
  - » Evaluasi hasil penilaian.

- Penelitian latar belakang pelamar, antara lain dengan perolehan informasi dari orang-orang yang mengenal pelemar dengan baik yang disebut '*referensi*', yang pemilihannya biasanya tidak atas dasar pertalian darah, akan tetapi kriteria lain seperti sekolah, organisasi dimana pelamar menjadi angota dan lain sebagainya.
- Evaluasi medis. Meskipun benar bahwa pada umumnya para pelamar harus menyerahkan 'Surat Keterangan Kesehatan' biasanya dari dokter umum, organisasipun melakukan evaluasi medis sendiri. Maksud utamanya ialah untuk mengetahui lebih yakin, apakah si pelamar menderita suatu penyakit tertentu (terutama yang menular) atau tidak dan juga untuk mengetahui apakah si pelamar mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik seperti menggunakan obat-obat terlarang atau tidak.
- Wawancara oleh calon atasan langsung. Berangkat dari pandangan calon atasan langsung dalam proses seleksi yaitu turut serta melakukan wawancara merupakan keharusan. Terdapat dua maksud penting dari keterlibatan tersebut, yaitu untuk mengenal para pelamar yang akan menjadi bawahannya kelak dan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pelamar yang mungkin sangat teknis tetapiberkaitan langsung dengan tugas pekerjaan mereka nantinya apabila lamarannya diterima.

- Melakukan penelitian pendahuluan tentang kecakapan, pengetahuan dan keterampilan para pelamar, apakah sesuai dengan pernyataan di surat lamaran atau tidak. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menguji keterampilan teknis dari para pelamar. Misalnya yang melamar menjadi sekretaris diuji kemampuan dan keterampilannya untuk menggunakan pesawat telepon, menulis cepat, mengetik dengan menggunakan *'word processor'*, dan keterampilan lain yang memang bisa diuji melalui 'demonstrasi kemahiran'.
- Pengambilan keputusan, apakah lamaran diterima atau ditolak. Harus ditekankan bahwa petugas yang melakukan seleksi bukanlah yang mengambil keputusan terakhir tentang status lamaran. Ia hanya akan membuat evaluasi serta menyampaikan kesimpulannya dan menyerahkan pengambilan keputusan itu kepada orang lain, misalnya kepada panitia penerimaan karyawan atau manajemen. Karena itu petugas yang melakukan seleksi diharapkan tidak memberikanindikasi tentang hasil proses seleksi yang diselenggarakannya.

3) Tantangan dalam proses seleksi.
Berbagai tantangan dalam proses seleksi pada umumnya berhubungan dengan praktek-praktek kerkaryaan dalam organisasi, situasi kerja,ketentuan dari peraturan perundang-udangan dan ketaatan pada norma- norma & etika.

4) Sasaran Seleksi.
Jika proses seleksi berlangsung dengan baik, maka diharapkan:

- Sasaran pertama adalah tersedianya sumber daya manusia baru yangmemenuhi semua persyaratan yang dituntut oleh organisasi, bukan hanya dalam arti teknis akan tetapi juga kemampuan dan potensi untuk berkembang.

- Sasaran kedua ialah, bahwa dengan mengambil berbagai langkah dalam proses seleksi, diperoleh gambaran tentang kemauan dan kemampuan para pelamar untuk melakukan penyesuaian diri dengan budaya organisasi, karena keberhasilannya kelak ditentukan pula olehpenampilan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi.
- Sasaran ketiga ialah, perolehan gambaran tentang kemampuan pelamar untuk menghadapi *stress* pekerjaan yang akan dihadapi di masa depan, karena dengan intensitas yang berbeda-beda, semua pekerjaan mengandung *stress*.

Kesimpulan yang dapat ditarik ialah bahwa keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya pada tingkat yang dominan, ditentukan oleh efektif tidaknya proses seleksi yang dilakukan, karena hal ini mempunyai relevansi tinggi dengan keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja pada tingkat individu, pada tingkat kelompok kerja dan pada tingkat organisasi.

1.5 Orientasi dan penempatan

Simamora (1997:336) betapapun cermatnya proses seleksi dilakukan dan para pelamar yang lulus seleksi telah melakukan persiapan yang sangat matang namun demikian para karyawan baru tersebut belum sepenuhnya siap untuk bekerja dan akan segera mampu memberikan kontribusi yang substansial ke arah pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Sebagai karyawan baru, berbagai macam pertanyaan timbul dalam pikiran mereka yang mengundang jawaban yang meyakinkan. Pertanyaan-pertanyaan yang timbul biasanya menyangkut *sanggup tidaknya* yang bersangkutan melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya, dapat diterima atau tidaknya kehadiran mereka oleh 'orang-orang lama' dalam organisasi, cocok atau

tidaknya mereka dengan para atasan langsungnya, mampu atau tidaknya mereka melakukan penyesuaian yang menyangkut perilaku agar sesuai dengan budaya organisasi dan apakah hak dan kewajiban mereka seimbang dalam kehidupan berorganisasi.

Berbagai pertanyaan semacam itu menimbulkan keraguan dalam diri mereka, keragu-raguan tersebut biasa dikenal dengan istilah *'first day jitters'*. Apabila mereka tidak memperoleh jawaban yang mantap, kecenderungan untuk tidak melanjutkan rencana bekerja bagi organisasi akan tinggi. Itulah sebabnya pengalaman menunjukkan bahwa persentase tenaga kerja baru yang berhenti lebih tinggi dari mereka yang sudah lama berkarya dalam organisasi.

Pengalaman menunjukkan pula bahwa untuk memberikan jawaban yangmemuaskan terhadap berbagai pertanyaan, organisasi menyelenggarakan orientasi. Agar program orientasi mencapai sasarannya, manajemen sumberdaya manusia harus merencanakannya dengan matang danmensosialisasikannya dengan teknik dan cara-cara yang praktis agar mudah dipahami dan diserap.

Siagian (2002:154) menyatakan bahwa suatu program orientasi bagi karyawan baru biasanya mengandung tiga kelompok materi, yaitu :

1) Perihal berbagai isu organisasional. Artinya hal-hal yang perlu diketahui oleh para karyawan baru tersebut tentang organisasi, seperti sejarah organisasi, latar belakang dan filsafat para pendirinya, nama dan literatur para pejabat eksekutif senior, titelatur karyawan sendiri dan satuan kerja dimana yang bersangkutan akan ditempatkan, tata ruang dan letak saranadan prasarana kerja, produk perusahaan, baik berupa barang maupun jasa, ketentuan-ketentuan normatif dan kebijaksanaan yang harus ditaati termasuk yang menyangkut disiplin organisasi, prosedur yang menyangkut kesehatan dan keselamatan kerja dan masa percobaan yang berlaku bagi karyawan baru.

2) Berbagai hal yang menyangkut penghasilan, imbalan, bantuan dan jasa- jasa perusahaan, seperti skala gaji, hari-hari gajian, rehat kopi, hari-hari libur, bantuan dibidang asuransi, jasa-jasa perusahaan seperti beasiswa, angkutan dari dan kekantor, bantuan pinjaman para pensiunan, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan dan jasa konseling dalamhal para karyawan menghadapi masalah pribadi yang tidak dapat diselesaiakan sendiri.
3) Informasi tentang tugas pekerjaan, seperti yang menyangkut lokasi pekerjaan, rincian uraian pekerjaan, penjelasan singkat tentang tugas pekerjaan yang bersangkutan, sasaran pekerjaan, hubungan pekerjaan yang bersangkutan dengan pekerjaan lain, serta persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja, seperti keharusan menggunakan topi pengaman, sarung tangan dan lain sebagainya. Program itulah yang disosialisasikan kepada para karyawan baru yang diharapkan merupakan jawaban yang tuntas atas pertanyaan yang timbul dalam pikiran mereka.

Selama mengikuti program orientasi status para karyawan baru masih sebagai calon pegawai, bahkan untuk satu kurun waktu tertentu mereka harus menjalani masa percobaan. Setelah masa itu dilalui dengan berhasil berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia bekerja sama dengan para manajer lini, barulah status mereka berubah menjadi karyawan tetap dengan segala hak dan kewajibannya. Pada permulaan status itulah mereka ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas tertentu di satuan kerja tertentu pula. Jika semua hal tersebut terlaksana dengan baik, para karyawan baru akan termotivasi untuk bekerja keras termasuk menampilkan produktivitas yang makin lama makin meningkat.

Aspek lain yang perlu penekanan dalam hal orientasi dan penempatan ialah bahwa orientasi perlu diberikan kepada mereka

yang akan mendapat jabatan baru, dengan alasan bahwa semua hal yang bersifat baru itu memiliki karakteristik sendiri yang perlu dikenali dan dipahami oleh mereka yang terkena 'mutasi' tersebut. Tentunya materi orientasi berbeda dengan materi yang diberikan kepada karyawan baru. Akan tetapi pengenalan situasi baru itu sangat penting, juga dalam rangka keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja.

1.6 Pelatihan dan pengembangan

Simamora (1997:345) pada umumnya setiap orang ingin meraih kemajuan dalam berkarya dan kemajuan hanya akan diraih apabila yang bersangkutan mampu menampilkan kinerja yang memuaskan, termasuk produktivitas kerja yang makin tinggi. Pada sisi lain pengetahuan dan teknologi berkembang terus dan keterampilan manusia cepat ketinggalan zaman, dari sudut pandang inilah pentingnya suatu pelatihan. Di samping itu manajemen perlu selalu menyadari bahwa investasi dalam sumber daya manusiamerupakan investasi terpenting dalam kondisi perekonomian yang paling tidak menguntungkan sekalipun. Pembahasan tentang pelatihan biasanya menyangkut tiga sub-topik pokok, yaitu berbagai alasan menyelenggarakan pelatihan, berbagai manfaat yang dapat dipetik dari hasil pelatihan dan langkah-langkah dalam penyelenggaraan pelatihan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1) Berbagai alasan menyelenggarakan pelatihan.
   Apabila pelatihan dipandang sebagai wahana yang efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan para karyawan, maka perlu dipahamiberbagai alasannya, mengapa pelatihan perlu diselenggarakan. Berbagai alasan yang paling pokok ialah sebagai berikut :
   - Menurunnya produktivitas kerja, perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena keterampilan para tenaga pelaksana yang sudah tidak

sesuai lagi, dan ntuk mengatasi masalah tersebut perlu pelatihan.

- Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor-faktor penyebabnya juga mungkin karena pelaku yang disfungsional, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas.
- Jika organisasi menghadapi tantangan baru, misalnya perubahan yang drastis terjadi pada lingkungan atau diluncurkannya produk baru atau ditetapkannya strategi baru, para karyawan perlu diberikan pelatihan untuk mengahadapi tantangan tersebut.
- Apabila karyawan ditempatkan pada tugas yang baru, juga diperlakukan pelatihan.
- Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran dan keterampilan para karyawan sudah ketingggalan zaman.

Semua alasan tersebut menunjukkan betapa pentingnya pelatihan diselenggarakan, pelatihan harus diarahkan kepada pemecahan salah satu atau beberapa faktor mengapa pelatihan diperlukan.

1) Manfaat pelatihan.

   Jika satu program pelatihan terselenggara dengan baik, sungguh banyak manfaat yang dapat dipetik baik oleh organisasi, oleh berbagai kelompok kerja dan oleh para karyawan sendiri. Misalnya organisasi memiliki para karyawan yang mampu berkarya dengan hasil yang memuaskan karena pengetahuan dan keterampilannya yang sesuai dengan tuntutan tugas. Dikarenakan adanya perilaku yang mendorong, mereka termotivasi bekerja keras dan karena mereka mampu bekerja secara mandiri, yang berakibat membebaskan para manajer malakukan

bimbingan,pengarahan, pembinaan dan pengawasan ketat, maka manajer mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mencurahkan kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial lain yang akan lebih menjamin keberhasilan perusahaan guna mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Para karyawan sendiri memetik manfaat seperti peningkatan kemampuan mengambil keputusan, penerapan ilmu dan keterampilan yang baru dimiliki, kesediaan bekerja sama dengan orang lain, motivasi untuk berkembang yang semakin besar, peningkatan kemampuan melakukan penyesuaian perilaku yang tepat, kemajuan dalam meniti karier, peningkatan penghasilan dan peningkatan kepuasan kerja. Kesemuanya itu dapat bermuara pada keinginan berkarya sedemikian rupa sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.

2) Penyelenggaraan pelatihan.
Program pelatihan dapat dikatakan efektif atau tidak sangat tergantung pada tepat tidaknya langkah-langkah yang diambil dalam persiapan dan pelaksanaannya. Timpe (2002:189) terdapat tujuh langkah utama dalam pelatihan.

- Analisis kebutuhan dan sasaran pelatihan. Yang dimaksud disini ialah pelatihan yang hanya direncanakan untuk diselenggarakan karenaada kebutuhan nyata untuk itu. Dengan kata lain ada fakor penyebab yang perlu disingkirkan. Berkaitan dengan itu harus jelas pula sasaranapa yang ingin dicapai.
- Seleksi peserta pelatihan. Para peserta pelatihan merupakan masukan yang paling penting karena mereka itulah yang mejadi sasaran pelatihan. Dengan kata lain seleksi pelatihan akan menentukan berbagai hal seperti materi pelatihan dan teknik serta metode

belajar-mengajar. Jangan sampai terjadi bahwa karyawan yang kelihatannya paling tidak sibuk-lah yang diseleksi sebagai peserta pelatihan.

- Penentuan materi pelatihan yang diharapkan memutakhirkanpengetahuan dan keterampilan karyawan serta meningkatkan kemampuan kerjanya. Soal relevansi materi dengan kebutuhan karyawan peserta pelatihan menjadi krusial.
- Seleksi instruktur. Dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu programpelatihan sangat tergantung pada mutu dan kualifikasi pada instruktur yang terlibat. Menjadi instruktur yang efektif tidaklah mudah dan bahkan dewasa ini sudah memerlukan sertifikasi.
- Efektivitas pelatihan akan meningkat apabila prinsip pelatihan dipahami dan diterapkan dengan tepat. Yang dimaksud dengan prinsip-prinsip pelatihan itu ialah partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik. Penerapan berbagai prinsip inipun berkaitan dengan proses belajar-mengajar.

  Metode dan teknik belajar-mengajar. Karena fokus pembahasan ini adalah pelatihan sebagai mekanisme untuk menggugah keinginan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, metode dan teknik belajar mengajar tidak dibahas secara rinci, tetapi sekadar dikemukakanuntuk diketahui dan diperhatikan. Teknik-teknik itu ialah :

  » Rotasi pekerjaan,
  » Pelatihan tempat bekerja,
  » Magang,
  » *Coaching*,
  » Ceramah,
  » Pelatihan *vestibule,*
  » *Role-playing*,

- » Studi kasus,
- » Simulasi, termasuk permainan komputer,
- » Pelatihan laboratorium, dan
- » Pelatihan pemecahan masalah nyata

- Evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu program pelatihan, maksudnya ialah untuk mengetahui reaksi para peserta, keterampilan baru apa yang diperoleh mereka, perbaikan apayang dapat dilakukan mereka dan perubahan apa yang terjadi baik dalam diri peserta yang bersangkutan maupun dalam diri para manajer yang menggunakan tenaga kerja yang baru selesai mengikutipelatihan tersebut.

Dari pembahasan tersebut diatas kiranya jelas bahwa pelatihan merupakan salah satu instrument yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja para karyawan dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

1.7 Perencanaan dan pengembangan karier

Dessler (1997:Jilid 2:45) salah satu faktor motivasional dalam kehidupanberkarya ialah keberhasilan meniti karier, karena dengan demikian seseorang memperoleh kepercayaan menduduki posisi yang lebih tingi yang membuktikankemampuannya memikul tanggung jawab yang lebih besar yang berakibatpada perolehan imbalan yang lebih besar pula. Selain karyawan yang bersangkutanlah yang paling bertanggung jawab atas kemajuannya meniti karier, terdapat pihak lain yang juga ikut berperan yakni atasan langsungnya dan manajer sumber daya manusia dalam penyediaan kesempatan untuk pengembangan karier karyawan yang bersangkutan. Pembahasan tentang perencanaan dan pengembangan karir umumnya menyangkut beberapa hal, yaitu :

1) Beberapa istilah yang perlu dipahami.
   Maksud pemahaman istilah disini adalah membantu karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya, sehingga jika berbagai pihak yang terkait mengguanakan istilah-istilah yang dimaksud, dapat dimengerti karena mempunyai makna yang sama untuk semua pihak.
   - Yang dimaksud dengan karier adalah semua jabatan yang dipangku oleh seseorang dalam kekaryaannya.
   - Jalur karier yang berarti pola sekuensial dalam karier.
   - Sasaran karier yaitu semua karier yang ingin ditempuh olehseseorang.
   - Perencanaan karier ialah proses yang dipilih oleh seseorang untukmencapai sasaran dengan menempuh jalur tertentu.
   - Pengembangan karier ialah peningkatan kemampun pribadi untukmewujudkan rencana karier seseorang.

2) Cara-cara yang dapat ditempuh.
   Ketika seseorang bergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan, asumsi dasar yang sering digunakan ialah bahwa yang bersangkutanakan demikian betahnya bekerja untuk organisasi tersebut; sehingga karier yang tergambar dalam pikirannya ialah mulai dari penempatannya yang pertama hingga dia memasuki masa pensiun. Dengan demikian cara-cara yang mungkin ditempuh berkaitan dengan jalur karir adalah :
   - Promosi dalam suatu organisasi merupakan penghargaan atas kinerjadan potensi seseorang.
   - Mutasi atau alih tugas dari satu lingkungan organisasi ke lingkungan organisasi lain dengan pekerjaan yang lebih menantang.
   - Mengambil cuti panjang yang dimanfaatkan oleh karyawan yang bersangkutan untuk menempuh jenjang

pendidikan yang lebih tinggi, mungkin dengan meraih gelar akademis tambahan.

- Selesai mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tingi, karyawan yang bersangkutan mungkin memutuskan pindah ke organisasi lain karena di tempat yang baru itu kesempatan mengembangkan karier dianggapnya terbuka lebih lebar.
- Promosi di tempat baru dengan segala manfaatnya.
- Memasuki usia masa pensiun. Jalur itulah yang akan ditempuh sejak seseorang mulai bekerja hingga mencapai usia pensiun.

3) Kebutuhan Karyawan.

Telah disebutkan bahwa pihak yang paling berkepentingan dalam perencanaan karier adalah karyawan yang bersangkutan itu sendiri, karena hal itu di pandang sebagai salah satu bukti keberhasilannya. Akan tetapi sebaiknya atasan langsungnya juga ikut berperan. Merupakan tindakan yang tidak tepat bahkan dapat dikatakan salah apabila seorang atasan menganggap kemajuan bawahannya menempuh karier sebagai ancaman bagi posisi manajer yang bersangkutan. Secara etikapun seorang pemimpin tidak dibenarkan menolak atau menghalangi bawahannya untuk dipromosikan. Disamping itu manajer sumber daya manusia diharapkan turut berperan, paling sedikit dalam dua segi yaitu menerapkan prinsip keadilan dalam pemberian kesempatan kepada para anggoata organisasi untuk berkembang dan menumbuhkan kesadarandalam diri para karyawan tentang terbukanya kesempatan meniti karier yang lebih tinggi. Untuk itu baik atasan langsung maupun manajemen sumber daya manusia perlu memahami dengan tepat latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman, bakat, minat, dan potensi setiap orangdalam jajaran organisasi agar dapat ditawarkan

kesempatan yang paling baik dan menunjukkan jalur yang paling tepat untuk ditempuh. Jika bantuan itu dapat diberikan dengan baik dan para karyawan berhasil meraih kemajuan dalam kariernya, akan menyebabkan tingkat kepuasan para karyawan akan meningkat. Hal tersebut akan menjadi pendorong yang kuat dalam meningkatkan produktivitas kerja guna meraih keberhasilan yang lebih besar di masa depan.

4) Manfaat yang dapat diperoleh.

Merupakan persepsi yang tidak tepat apabila dalam lingkungan suatuorganisasi timbul pendapat bahwa hanya karyawanlah yang memperoleh 'keuntungan' dengan adanya perencanaan karier. Tetapi organisasi pun memperoleh manfaat, para atasan langsung juga memperoleh manfaat dan tentunya karyawan sendiri menikmati hasilnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berbagai manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya perencanaan karir tesebut antara lain adalah :

- Menyelaraskan strategi organisasi dengan tuntutan di bidang sumber daya manusia.
- Berkembangnya karyawan yang potensial untuk dapat mempromosikan.
- Mempermudah manajemen sumber daya manusia yang semakin beraneka ragam, karena misalnya makin banyak kaum wanita yang memasuki lapangan kerja.
- Menurunkan persentase karyawan yang pindah karena puas dengan keadaan yang dihadapinya dalam organisasi tempatnya bekerja sekarang.
- Teridentifikasikannya potensi para karyawan yang masih dapat digali dan dikembangkan.
- Mendorong pertumbuhan pribadi para karyawan.

- Tidak terjadinya 'pengumpulan' tenaga-tenaga yang baik dalam satu satuan kerja tertentu.
- Terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri para karyawan.

5) Pentingnya konseling.

Merencanakan karier bukanlah tugas yang sederhana, tidak semua karyawan dapat melakukannya dengan baik tanpa bantuan orang lain. Disinilah peranan seorang konselor atau penasehat perencanaan karier menjadi sangat penting. Dua segi konseling yang dapat tertangani ialah:

- Membantu para karyawan melakukan penilaian diri sendiri dengan menyusun 'inventarisasi' yang menyangkut diri orang yang bersangkutan, khususnya yang berkaitan dengan minat dan kemahirannya, antara lain dalam hal :
  - » Mengerjakan pekerjaan yang menggunakan kekuatan fisik.
  - » Kemampuan menuangkan ide secara tertulis.
  - » Kemampuan berbicara.
  - » Kemahiran melakukan perhitungan kuantitatif.
  - » Kemahiran visual.
  - » Kemampuan mengembangkan hubungan yang sifatnyainterpersonal.
  - » Tingkat kreativitas.
  - » Kemampuan analitik.
  - » Kemampuan manajerial.
  - » Kegemaran mekanikal dan kegemaran berada di udara terbuka.
- Berdasarkan pengenalan diri sendiri dengan lebih baik, seseorang dapat mengambil langkah-langkah pengembangan kariernya. Kiat yang dapat digunakan antara lain :

- » Penampilan kinerja yang memuaskan, bahkan jika mungkinmelebihi standar hasil pekerjaan yang dipersyaratkan.
- » Terekspos ke berbagai pihak lain tanpa kelihatan inginmenonjolkan diri sendiri.
- » Penciptaan dan pemeliharaan jaringan yang seluas mungkin.
- » Menunjukkan loyalitas kepada organisasi.
- » Mencari mentor atau sponsor yang dapat memberikan dukungan dalam usaha mewujudkan rencana karier yang telah disusun.
- » Memperoleh dukungan para bawahan yang benar-benar dapatdiandalkan.
- » Kemampuan memanfaatkan peluang untuk bertumbuh dan berkembang, misalnya melalui keanggotaan di asosiasi profesi, kesediaan mengikuti seminar dan sebagainya.
- » Perolehan dukungan manajemen, termasuk apabila mungkin manajemen puncak.
- » Perolehan umpan-balik.
- » Apabila tangga karier tinggi sudah tercapai dalam organisasi, padahal usia pensiun masih lama, maka pindah ke organisasi lain yang dipandang terdapat peluang atau kesempatan luas gunamengembangkan karier.

1.8 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik karena sangat bermanfaat baik bagi organisasi secara keseluruhan, bagi para atasan langsung dan bagi para karyawan yang bersangkutan. Timpe

(2002:159) menyatakan bahwa terdapat enam hal penting yang perlu dipahami dalam penilaian kinerja yaitu kegunaan hasil penilaian kinerja, unsur-unsur penilaian kinerja, teknik penilaian kinerja masa lalu, kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan, implikasi proses penilaian dan umpan balik bagi satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Adapun uraian singkatnya adalah sebagai berikut :

1) Kegunaan penilaian kinerja.
   Kegunaan penilaian kinerja pada dasarnya adalah sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi, produktivitas kerja berbagai komponen organisasi dan sebagai pendorong bagi karyawan. Karena dalam hal ini manfaat yang dapat diperoleh antara lain adalah :
   - Sebagai alat untuk memperbaiki kinerja para karyawan.
   - Sebagai instrument dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawannya.
   - Membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan.
   - Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan danpenyelenggaraan kegiatan pelatihan.
   - Sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karier.
   - Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya.
   - Mempelajari, apakah terdapat ketidak tepatan dalam sistem informasi sumber daya manusia.
   - Mempersiapkan organisasi dan seluruh komponennya menghadapiberbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi di masa depan.

- Untuk melihat apakah terdapat kesalahan dalam rancang bangun pekerjaan.
- Sebagai bahan umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi para atasan langsung dan bagi para karyawan sendiri.

2) Elemen kunci dalam menilai kinerja karyawan.
Manajemen sumber daya manusialah yang menyusun sistem penilaian kinerja yang berlaku bagi seluruh komponen organisasi. Sentralisasi penyusunan sistem ini penting karena harus diterapkan secara seragam dalam tubuh organisasi tanpa mengabaikan kekhasan berbagai komponen baik dalam arti fungsi, kriterianya, tolok ukurnya dan jenis-jenis kelompok tenaga kerja yang terdapat di dalamnya seperti, kelompok manajerial, kelompok profesional dan kelompok pelaksana kegiatan teknis operasional. Berangkat dari pandangan ini, elemen dimaksud ialah sebagai berikut :

- Yang menjadi *sasaran penilaian* adalah kinerja para karyawan, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah memuaskan atau tidak.
- *Standar kinerja*. Standar kinerja itulah yang digunakan sebagai alat pengukur. Karena itu *standar* merupakan instrument pembanding antara kinerja yang ditampilkan dan hasil yang dicapai.
- *Alat pengukur kinerja* dengan ciri-cirinya yaitu mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritikal baik yang sifatnya positif maupun negatif dapat diverifikasi oleh orang lain dan mengukur kinerja yang ditampilkan secara regular bukan kinerja yang pada satu momen tertentu menonjol.
- Hal-hal yang dikemukakan tersebut akan *menghasilkan penilaian kinerja yang objektif,* karena didasarkan pada

kriteria yang rasional, diterapkan secara baku dengan mengunakan tata cara yang tepat.

- *Hasil penilaian kinerja harus tercatat secara akurat* dan lengkap dalam arsip kepegawaian setiap karyawan, karena bahan informasi yang terdapat di dalamnya pasti akan digunakan lagi di masa yang akan datang.
- Bahan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan digunakanoleh manajemen sumber daya manusia untuk berbagai kepentingan pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai aspek kehidupan kekaryaan para karyawan.
- Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sifatnya siklikal, dalam arti terjadi secara berkala sepanjang kehidupan kekaryaan seseorang dalam suatu organisasi.

Pentingnya elemen kunci tersebut sesungguhnya menuntut agar para penilai bebas dari berbagai bias yaitu sebagai berikut :

- Apa yang disebut sebagai *halo effect*. Yang dimaksud ialah, pengambilan kesimpulan oleh penilai semata-mata berdasarkan satu peristiwa yang menonjol dan "melekat dalam ingatan penilai", tentang kecenderungan seseorang yang dinilai menampilkan perilaku tertentu.Hal ini tidak boleh terjadi karena belum tentu mencerminkan kebiasaan karyawan yang bersangkutan.
- Kebiasaan menyamaratakan. Melakukan penilaian bukanlah tugas yang ringan, terutama apabila berakibat pada penilaian yang negatif. Oleh karena itu, tidak mustahil ada penilaian yang menggunakan cara termudah dengan menyamaratakan kinerja dari orang-orang yang dinilainya, dalam arti, tidak ada yang memperoleh nilai *'sangat memuaskan'* dan tidak pula yang *'sangat tidak memuaskan'*.

- Bias 'bermurah hati'. Kadangkala penilai enggan memberikan nilaiberkonotasi negatif karena tidak mau menyakiti hati orang lain, apalagi kalau diduganya bahwa penilaian negatif tersebut akan berdampak tidak baik dalam kehidupan kekaryaan yang bersangkutan.
- Bias 'sifat keras'. Maksudnya ialah, bahwa penilai ingin dipandang sebagai orang yang tegas, yang biasanya berakibat padakebiasaannya memberikan nilai yang negatif. Dalam dunia pendidikan tinggi, misalnya, ada saja tenaga pengajar yang dikenal sebagai *'killer'*karena tidak pernah mau memberikan nilai tinggi kepada mahasiswanya, termasuk yang brillian sekalipun. Situasi serupa mungkin terdapat dalam organisasi.
- Bias 'lintas kultural' dalam arti, seseorang penilai menggunakan norma-norma budaya yang dianutnya dalam menilai kinerja dan perilaku orang lain.
- Bias yang sifatnya pribadi. Misalnya, seorang penilai yang menganut pandangan bahwa 'tempat wanita adalah di rumah dan bukan bekerja di organisasi atau di perusahaan, apalagi kalau menduduki jabatan manajerial'. Pandangan semacam ini akan cenderung membuatnya membeerikan nilai sedemikian rupa sehingga karyawati yang dinilainya itu dirugikan.
- Efek sesuatu yang baru saja terjadi --yang disebut sebagai *recency effect*, dan peristiwa itu digunakan sebagai dasar utama melakukan penilaian. Misalnya, penilai yang melihat seorang karyawan datang terlambat dan atas dasar itu menarik kesimpulan bahwa karyawan tersebut adalah seorang pemalas yang tidak disiplin.

Jika berbagai bias tersebut terdapat dalam diri dan sikap penilai, maka sulit mengharapkan adanya penilaian kinerja yang rasional dan objektif. Berarti sistem penilaian akan kontraproduktif dan

oleh karenanya harus dicegah jangan sampai terjadi. Untuk maksud tersebut para penilai harus menjalani program pelatihan agar benar-benar mengetahui dan mampu menerapkan teknik-teknik penilaian yang hasilnya bermanfaat bagi semua pihak dalam organisasi.

1) Metode penilaian kinerja yang berorientasi ke masa lalu.
   Hasil penilaian kinerja masa lalu dapat digunakan sebagai umpan balik bagi karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, artinya dalam mencari dan menemukan cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja di masa depan.

   Penilaian kerja yang berorientasi ke masa lalu akan lebih bermanfaat lagiapabila menggunakan berbagai metode atau teknik yang tepat, berbagaimetode tersebut antara lain adalah dengan skala peringkat, *checklist*,metode insiden kritikal, catatan penyelesaian pekerjaan, skala peringkat berdasarkan perilaku, observasi di lapangan, penilaian berdasarkandemonstrasi kemampun melaksanakan tugas dan metode perbandingan. Namun demikian tidak ada satu pun teknik atau metode yang tepatdigunakan untuk segala bentuk dan jenis penilaian, yang terpentingadalah pada kemahiran memilih teknik dan metode yang tepat dan menerapkannya secara tepat pula.

2) Penilaian kinerja dengan orientasi ke masa depan.
   Sebagai instrument untuk meramalkan kemampuan seseorang di masa depan, yang pada gilirannya berguna untuk pengambilan keputusan tentang penempatan, promosi, alih tugas dan alih wilayah, penilaian yang berorientasi ke masa depan dipandang sangat bermanfaat. Teknik ini merupakan perkembangan baru dalam manajemen sumber daya manusia yaitu dengan menggunakan "pusat-pusat penilaian" *(assessment centers)*.Skenario untuk itu adalah

bahwa mereka yang akan dinilai "diasingkan" di tempat tertentu misalnya di hotel di daerah pegunungan jauh dari tempat pekerjaan dan terhindar dari berbagai interaksi. Di sanalah penilaian dilakukan, para penilai biasanya terdiri dari para atasan langsung, sejumlah ahli psikologi, dan rekan-rekan setingkat yang tergabung dalam suatu tim penilai.

Teknik-teknik penilaian yang umum digunakan antara lain penilaian diri sendiri berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh tim penilai, manajemen berdasarkan saran dan penilaian psikologis yang kesemuanya diarahkan untuk menentukan potensi yang terdapat dalam diri orang-orang yang dinilai. Misalnya dalam pengambilan keputusan menentukan sakala prioritas, memecahkan masalah, kemampuan berkomunikasi dan kemahiran interpersonal. Dari pembahasan di muka kiranya jelas bahwa teknik ini mempunyai nilai motivasional yang tinggi bagi para karyawan yang niliai, termasuk memperbesar niat untuk meningkatkan produktivitas kerja.

3) Implikasi proses penilaian.

Agar mendatangkan hasil yang bermanfaat bagi berbagai pihak dalam organisasi, implikasi proses penilaian yang harus diperhitungkan oleh parapenilai antara lain ialah :

- Penilaian harus lebih menekankan segi-segi positif.
- Penekanan bahwa maksud penilaian adalah untuk membantu parakaryawan yang dinilai untuk memperbaiki kinerjanya.
- Penilaian diselenggarakan tertututp.
- Penilaian dilakukan secara berkala, yang frekuensinya berbeda untuk karyawan yang relatif baru dan yang sudah lama bekerja mungkin satu kali dalam enam bulan atau mungkin sekali dalam setahun.

- Fokus perhatian adalah kinerja dan bukan hal-hal lain yang bersifat pribadi.
- Kalau ada kritik dari penilaian harus spesifik.
- Dalam berhadapan dengan karyawan yang dinilai, harus bersikap tenang, dan penilai harus mampu menunjukkan tindakan perbaikan apa yang perlu diambil oleh karyawan yang bersangkutan.

Dengan memperhitungkan berbagai implikasi tersebut akan lebih menjamin bahwa hasil penilaian akan diterima oleh karyawan yang dinilai, karena akan membantunya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya.

4) Umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia.
Salah satu pihak yang akan memperoleh manfaat besar dari pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif dan rasional adalah satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena itu satuan kerja tersebut perlu memperoleh umpan balik yang selengkap dan seakurat mungkin. Umpan balik demikian akan memungkinkan manajemen sumber daya manusia memberikan dukungan yang lebih baik kepada organisasi sebagai keseluruhan yang pada gilirannya akan memperbesar kemungkinan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, antara lain melalui kesediaan para anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Berbagai manfaat yang dapat dipetik dari umpan balik itu antara lain ialah :

- Pencapaian sasaran manajemen sumber daya manuisia.
- Peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagaitantangan eksternal.
- Membantu dalam rancang bangun pekerjaan dengan lebih baik.

- Memungkinkan satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menyusun dan menetapkan rencana ketenagakerjaan yang lebih akurat.
- Membantu dalam proses rekrutmen yang efektif.
- Menjamin terjadinya proses seleksi dengan berbagai sasarannya.
- Memudahkan penentuan bentuk dan jenis pelatihan yang diperlakukan.
- Membantu dalam hal perencanaan dan pengembagan karier.
- Meningkatkan efektivitas penilaian kinerja di masa yang akan datang.

Keseluruhan pembahasan tentang penilain kinerja menunjukkan bahwa betapa pentingnya fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dilakukan dengan baik, karena kontribusinya dalam peningkatan kemampuan organisasi dan berbagai komponennya termasuk kesiapan para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

1.9 Kompensasi dan jaminan Sosial

Dessler (1997:Jilid 2: 84) upaya peningkatan produktivitas para karyawan akan lebih berhasil apabila organisasi mampu menerapkan sistem imbalan yang efektif dan memungkinkan mereka untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhannya, tidak hanya yang bersifat primer akan tetapi jugakebutuhan sekunder dan tertier, bahkan juga dalam mewujudkan harapan dan cita-citanya agar menjadi kenyataan.

Dengan kerangka berpikir demikian terdapat beberapa sub-topik yang perlu dibahas, antara lain adalah upah dan gaji, insentif, pemanfaatan bantuan dan jasa-jasa perusahaan, serta jaminan sosial para karyawan dalam arti kesehatan dan keselamatan kerjanya.

1) Perihal upah dan gaji.

Pada bab sebelumnya telah disebutkan bahwa salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tentang system imbalan yang efektif. Sebagaimana diketahui bahwa pada umumnya orang berkaryaadalah untuk mencari nafkah (meskipun tidak semuanya), baik untuk dirinya sendiri maupun untuk keluarganya. Nawawi (1990:87) menyatakan bahwa terdapat beberapa sasaran dari suatu sistem imbalan yang efektif, yakni :

- Menarik tenaga kerja yang memenuhi persyatan kualitatif yang ditentukan oleh organisasi.
- Mampu mempertahankan sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi, dalam arti meredam keinginan para karyawan untukpindah ke organisasi lain.
- Menjamin penerapan prinsip keadilan dalam pemberian imbalan kepada semua karyawan.
- Sebagai instrumen untuk membuktikan bahwa manajemen menghargai perilaku yang positif.
- Sebagai alat untuk memperkecil biaya yang harus dikeluarkan organisasi, baik untuk kepentingan operasional karena efisiensi dan efektivitas kerja maupun untuk biaya administrasi karena terselenggaranya pengelolaan sumber daya manuisia yang efektif.
- Menjamin bahwa organisasi taat kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang menyangkut sumber daya manusia, seperti tidak adanya perlakuan yang diskriminatif, upah dan gaji yang wajar, pembayaran upah minimum, jam kerja dan sebagainya.
- Menumbuh suburkan saling pengertian antara para karyawan danmanajemen.
- Menjamin efisiensi administrasi pengupahan dan penggajian.

Selanjutnya agar kedelapan sasaran tersebut dapat tercapai, maka hal-halyang perlu dilakukan oleh para ahli pengupahan dan penggajian dalam manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai berikut :

- Mengidentifikasikan dan mengkaji konsekuensi terdapatnya berbagai tugas pekerjaan dalam organisasi, memperoleh masukan dari klasifikasi jabatan, analisis pekerjaan, urian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar hasil pekerjaan.
- Menjamin terciptanya keadilan internal dengan memperhitungkan bobot tanggung jawab setiap karyawan, keterampilan yang dituntut, upaya yang bersifat mental, kemampuan fisik dan kondisi pekerjaan. Salah satu kiat untuk menjamin keadilan internal tersebut ialah dengan melakukan evaluasi pekerjaan untuk menemukan peringkat pentingnya berbagai pekerjaan dalam organisasi yang pada gilirannyamemungkinkan manajemen sumber daya manusia menentukan peringkatnya, golongan pekerjaan, dan perbandingn suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain.

  Menjamin keadilan eksternal. Artinya sistem imbalan yang berlaku dalam suatu organisasi, perlu dibandingkan dengan sistem imbalan yang berlaku di organisasi lain agar dengan demikian prinsipkesetaraan dapat diterapkan. Masukan tentang apa yang berlaku di organisasi lain dapat bersumber dari instansi pemerintah yang mengurus ketenagakerjaan secara nasional, asosiasi penggunatenaga kerja, asosiasi profesi dan survey yang dilakukan sendiri oleh tenaga kerja spesialis penggajian dan pengupahan dalam suatu organisasi.

- Menyelaraskan nilai suatu pekerjaan dalam suatu organisasi dengan pekerjaan sejenis di organisasi lain dan memberikan imbalan yang setara. Bahkan juga setara dengan imbalan yang berlaku di pasaran kerja sebagai keseluruhan. Melakukan hal itu dengan baik berarti lebih menjamin sasaran strategik organisasi, pemberian upah dan gaji sesuai dengan yang berlaku secara umum, terpenuhinya tuntutan serikat pekerja, ketaatan kepada peraturan perundang-undangan yangberlaku, penghargaan yang tepat atas nilai suatu pekerjaan, dimungkinkannya penyesuaian setiap kali diperlukan dan mengejawantah dalam kesediaan para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

2) Insentif dengan berbagai bentuknya.

Para karyawan pada umumnya memperoleh penghasilan tambahan di samping upah dan gaji, dimana penghasilan tambahan dimaksud dapat digolongkan menjadi dua kategori utama yaitu :

- Yang pertama adalah penghasilan yang real berbentuk uang yang dibawa pulang, sasaran utama yang ingin dicapai dengan penambahan penghasilan itu ialah memperbesar hasrat para karyawan untuk menampilkan kinerja yang makin memuaskan dan memperkuat keinginan berperilaku positif. Oleh karena itu sangat penting bagi para tenaga spesialis di lingkungan manajemen sumber daya manusia untuk memahami dan mampu menggunakan berbagai insentif yang berlaku dalam organisasi, baik dalam bentuk financial seperti bonus, komisi dan insentif karena keahlian khusus maupun dalam bentuk non-finansial.

- Yang kedua adalah berbagai bentuk bantuan dan jasa-jasa yang ditawarkan oleh organisasi kepada para karyawannya yang jika dimanfaatkan oleh para karyawan dapat meringankan beban finansial mereka, contohnya adalah jaminan kesehatan, rumah jabatan danlain-lain. Nawawi (1990:105) menyatakan bahwa manfaat (sasaran) dari pemberianinsentif yang bersifat tidak langsung dan non-finansial ini antara lain adalah :

  Sasaran pertama ialah dalam rangka penciptaan dan pemeliharaan citra positif di mata masyarakat karena antara lain kesediaannya menunaikan berbagai kewajiban sosialnya misalnya membantu rakyat kecil yang apabila tidak dilakukan oleh organisasi akan menjadi beban pemerintah yang dananya diambil dari pajak yang dipungut dari rakyat.

- Sasaran kedua ialah sasaran organisasi yang antara lain dalam bentuk mengurangi keletihan, mengurangi kegelisahan para karyawan, mendorong terpeliharanya keselamatan kerja, membantu dalam rekrutmen, meredam keinginan pindah dan mengurangi jumlah jam kerja lembur berkat terselesaikannya tugas pekerjaan pada waktu jam-jam kerja.
- Sasaran ketiga ialah sasaran yang ingin dicapai oleh para karyawan seperti turunnya biaya hidup, berkurangnya pajak penghasilan,perlindungan terhadap gejolak seperti inflasi dan perlindungan para anggota keluarga yang menjadi tanggungan karyawan yang bersangkutan. Oleh karena hal tersebut perlu digarisbawahi bahwa pentingnya pengetahuan para pengelola sistem imbalan dalam suatu organisasi tentang berbagai jenis insentif yang mungkin diberikan oleh perusahaan kepada

karyawannya seperti :

- » Berbagai jenis asuransi
- » Bantuan pengobatan
- » Libur pada hari-hari besar
- » Cuti tahunan
- » Jam kerja yang pendek
- » Waktu yang fleksibel dalam arti karyawan sendiri yang memutuskan kapan dimulai masuk kerja dan pulang delapan jam kemudian dengan catatan, bahwa semua karyawan berada di tempat pada jam-jam memuncaknya kesibukan organisasi *(peak hours)*
- » Fasilitas penitipan anak
- » Fasilitas pemeliharaan orang-orang lanjut usia
- » Jaminan hari tua

Selain berbagai insentif yang telah disebutkan diatas, masih ada bentuk insentif lainnya yang sifatnya non-tradisional, mungkin non- finansial dan diberikan oleh perusahaan bukan karena diatur dalam peraturan perundang-undangan, akan tetapi karena tinginya kesadaran sosial organisasi dan karena tekad organisasi untuk dipandang sebagai organisasi yang baik untuk tempat berkarya. Dengan kata lain, sesungguhnya kesediaan organisasi memberikan berbagai jenis insentif tersebut bukan karena filsafat berorganisasi yang altruistik, melainkan karena ingin mempertahankan citra positifnya dimata para karyawannya, di mata pemerintah, dan di mata masyarakat sebagi keseluruhan.

3) Jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja.
Di beberapa negara di mana berlaku sistem jaminan sosial *(social securitysystem)*, sasaran utamanya ialah agar semua warga negara secara finansial terjamin, dalam arti mempunyai penghasilan yang menjamin bahwa mereka tidak akan terlantar

walaupun menganggur sekalipun. Selain itu diberlakukan pula apa yang disebut sebagi kompensasi pengangguran, perpanjangan berlakunya asuransi kesehatan, misalnya sampai seorang penganggur memperoleh pekerjaan baru dan kompensasi kecelakaan. Kesemuanya itu tergolong pada keamanan finasial.

Biasanya perusahan turut memberikan andil dalam pemeliharaan sistem tersebut, dan pada umumnya hal itu perlu dilakukan dengan ikhlas, karena dana yang disumbangkan untuk kepentingan seperti itu dibenarkan untuk dipotong dari pajak penghasilan.

4) Keselamatan dan kesehatan kerja.
Pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja bukan hanya pentingbagi para karyawan, akan tetapi juga bagi organisasi. Karena apabilakeselamatan dan kesehatan kerja terpelihara dengan baik, maka biaya medis yang harus dikeluarkan di tempat tugas dan premi asuransi kesehatan akan berkurang. Disamping itu para karyawan dapat mempertahankan tingkat produktivitas kerja yang tingi, menurunnya tingkat kemangkiran dan meningkatnya kepuasan kerja.

Pada umumnya persyaratan keselamatan dan kesehatan kerja yang harusditaati oleh semua organisasi diatur dalam peraturan perundang- undangan. Hirarki ketentuan formal tersebut memang beraneka ragam, dalam arti berbeda dari satu negara dengn negara lain. Ada yang mengaturnya dalam undang-undang, ada yang ditentukan dalam peraturan pemerintah, mungkin dalam keputusan pihak eksekutif seperti presiden atau menteri, atau bahkan mungkin oleh pejabat yang lebih rendah. Tidak terlalu relevan untuk menekankan hirarki peraturan perundang-undangan mana yang paling tepat. Yang teramat penting dalam hal ini adalah :

- Apapun bentuknya berbagai ketentuan formal harus ditaati oleh semua organisasi.
- Perlunya pengecekan oleh instansi pemerintah yang secara fungsional bertanggung jawab untuk itu, antara lain dengan inspeksi untuk menjamin ditaatinya berbagai ketentuan formal oleh semua organisasi.
- Pengenaan sangsi yang keras kepada organisasi yang melalaikan kewajibnnya menciptakan dan memelihara keselamatan dan kesehatan kerja.
- Memberikan kesempatan yang seluas mungkin kepada para karyawanuntuk berperan serta dalam menjamin keselamatan dalam semua proses penciptaan dan pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja organisasi.
- Melibatkan serikat pekerja dalam semua proses penciptaan dan pemeliharan kesehatan dan keselamatan kerja.

1.10 Pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan karyawan

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa salah satu fungsi manajer adalah memelihara hubungan yang harmonis dengan para bawahannya dimana strategi dan teknis pelaksanaannya telah diatur oleh satuan kerja pengelola sumber daya manusia. Sebagaimana halnya dengan fungsi-fungsi lain, fungsi pemeliharaan hubungan yang harmonis dengan para karyawan sangat penting karena tindakan itu merupakan salah satu bentuk upaya memanusiakan manusia di tempat kerja.

Berangkat dari pemikiran bahwa manusia memang ingin memberikan kontribusi yang substansial kearah pencapaian tujuan organisasi, maka Gordon (1997:87) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal penting untuk diperhatikan dalam memelihara hubungan yang serasi dengan para karyawan,yang antara lain adalah perkayaan kehidupan kekaryaan, kiat pemeliharaan hubungan dan berbagai tantangan yang harus diatasi.

Ndraha (1999:159) manusia perlu dimanusiakan di tempat pekerjaan, hal ini menuntut upaya dari para manajer sedemikian rupa sehingga kehidupankekaryaan para bawahannya semakin diperkaya, dan kiat yang dapatdigunakan untuk maksud tersebut antara lain adalah :

a. Supervisi yang simpantik, dalam arti bahwa para manajer mampu menggunakan pendekatan situasional dalam kepemimpinannya.
b. Persyaratan kerja yang rasional, terutama yang menyangkut keselamatandan kesehatan kerja.
c. Imbalan yang menarik.
d. Pekerjaan yang menantang dan menarik, yang tidak dapat diselesaiakan dengan hasil bermutu tinggi dengan cara kerja yang rutinistik dan mekanistik.

Agar keempat kiat tersebut dapat membuahkan hasil yang diharapkan, manajemen sebaiknya tidak menggunakan pendekatan 'dari atas ke bawah', melainkan pendekatan 'dari bawah ke atas', dalam arti melibatkan para karyawan dalam upaya perkayaan kehidupan kekaryaan masing-masing.

Adapun praktek-praktek pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para karyawan, dapat dilakukan dengan cara :

a. Pelaksanaan komunikasi yang terbuka, yang oleh manajemen dapat diwujudkan antara lain dengan "turun ke bawah", dan tidak puas hanya melaksanakan tugas pekerjaan dari belakang meja.
b. Menyediakan jasa-jasa konseling yang dapat dimanfaatkn oleh para karyawan untuk berbagai kepentingan, seperti menyelesaikan masalah- masalah pribadi yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh karyawan yangbersangkutan, masalah keluarga, masalah persiapan pensiun, dan lain sebagainya.

c. Penegakan disiplin organisasi. Harus ditekankan bahwa pemeliharaan hubungan yang serasi dengan para karyawan sama sekali tidak berarti bahwa disiplin organisasi tidak perlu ditegakkan. Dengan kata lain meskipun bernada negatif, penegakan disiplin dapat bersifat mutlak perlu.
d. Berbagai tantangan yang harus dihadapi. Organisasi pada umumnya dan manaajemen sumber daya manusia khususnya, dihadapkan pada berbagai tantangan yang harus dihadapinya, yang jika terselenggara dengan baik, akan lebih mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Berbagai tantangan tersebut dapat bersumber dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi dapat pula karena perkembangan yang terjadi di lingkungan di mana organisasi berinteraksi.

Salah satu perkembangan dalam dunia kekaryaan ialah makin kuatnya tuntutan akan keberadaan serikat pekerja yang mampu memperjuangkan kepentingan para pekerja. Sejarah telah membuktikan bahwa pemeliharaan hubungan oleh manajemen dengan serikat pekerja tidak selalu berjalan mulus.

Adanya proses demokratisasi yang terjadi di lingkungan perusahaan, kemudian membuahkan manajemen bersedia bernegosiasi dengan para wakil pekerja, meskipun terbatas pada aspek-aspek kekaryaan tertentu seperti tingkat upah dan gaji. Kemudian sikap manajemen semakin melunak dengan menunjukkan sikap yang akomodatif. Perkembangan terakhir ialah makin disadarinya oleh kedua belah pihak (manajemen dan serikat pekerja) bahwa yang harus diupayakan adalah kerja sama antara serikat pekerja dan manajemen karena sesungguhnya kedua belah pihak mempunyai kepentingan yang sama yaitu keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Dengan demikian, para pekerja akan lebih mampu mencapai tujuan, sasaran dan kepentingan pribadinya.

Dalam rangka pemeliharan hubungan yang bersifat kerja sama tersebut,yang penting mendapat perhatian adalah sebagai berikut : tuntutan pihak serikat pekerja agar manajemen tidak menentukan kebijaksanaan yang dapat diinterpretasikan sebagai tindakan merugikan para pekerja, misalnya dalam bentuk penolakan bernegosiasi dengan serika pekerja, bertindak diskriminatif, pemutusan hubungan kerja tanpa alasan kuat, dan menolak memberikan hak para pekerja. Di pihak lain, serikat pekerja pun harus bersedia bertindak sedemikian rupa sehingga para anggotanya tidak melakukan hal-hal yang sangat merugikan perusahaan seperti menuntut upah, gaji, dan kondisi bekerjayang tidak mungkin dipenuhi oleh perusahaan, melakukan sabotase apabila tuntutannya tidak dipenuhi, menyampaikan keluhan dengan cara-cara yang tidak demokratik, mogok tanpa menunggu selesainya perundingan dan tindakan negatif lain.

Selain itu, tidak tertutup kemungkinan bahwa pertikaian perburuhan selalu saja bisa terjadi meskipun manajemen dan serikat pekerja telah berusaha menyelesaikannya dengan mempertimbangkan kepentingan kedua belah pihak. Dalam hal demikian, mengundang pihak ketiga untuk ikut berperan, seperti pihak pemerintah dapat saja dilakukan. Yang terpenting adalah bahwa harus melakukan segala upaya agar hubungan manajemendengan serikat pekerja terpelihara dengan baik, karena penyelesaian demikian akan mempunyai arti penting dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja para karyawan, berbagai kelompok kerja dan organisasi secara keseluruhan.

BAB 2

BERBAGAI TEORI TENTANG MOTIVASI

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa tidak ada organisasi yang dapat berhasil dengan baik tanpa adanya komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu berusaha merumuskan teori tentang motivasi yang diyakini dapat membangun komitmen dalam suatu organisasi. Pemikiran tentang motivasi telah berkembang mulai dari pendekatan awal yang mencari suatu model untuk memotivasi individu sampai ke pendekatan yang lebih kontemporer yang menyadari bahwa motivasi bertumbuh dari pengaruh timbal balik antara faktor individu dan faktor lingkungan.

Timpe (1991:87) menyatakan bahwa definisi dari motivasi adalah kekuatan (dorongan) yang kuat dari dalam seseorang untuk melakukan aktivitas sesuai dengan dorongan tersebut. Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari dalam seorang individu, yang akhirnya menggerakkan atau mengerahkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbasis kepada peningkatan produktivitas organisasi.

Oleh karena hal tersebut diatas, seorang pemimpin mestinya mampu melakukan fungsi menggerakkan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi. *Actuating* atau menggerakkan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi actuating tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik. Untuk dapat melakukan penggerakkan (*actuating*) bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena pada dasarnya pengertian motivasi sama dengan pengertian actuating itu sendiri.

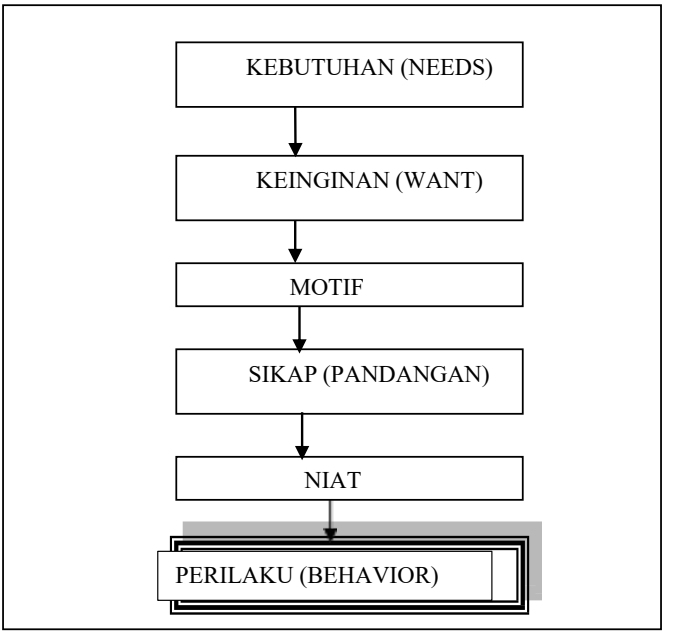
2.1 Perilaku manusia

Dessler (1997:99) perilaku manusia, perangai, tabiat atau tingkah laku itu terbentuk melewati proses mulai dari adanya kebutuhan (*needs*), keinginan (*want*), motivasi, sikap, niat dan terakhir muncul perilaku (*behavior*). Kecepatan proses mulai dari munculnya kebutuhan sampai kepada perubahan perilaku dari setiap orang akan berbeda-beda. Gambar 2.1 adalah sebagai ilustrasi dari perubahan perilaku manusia tersebut.

Dan lebih jauh Dessler (1997:105) menyatakan bahwa terdapat beberapa hukum perilaku manusia yakni :

a. Hukum perilaku I.
   Menurut hukum ini manusia bersifat pasif sementara lingkungan bersifat aktif, hukum ini disebut sebagai pandangan *behavioristik*. Contoh : Bila anak kecil minta permen, itu harus dilakukan dengan tangan kanan agar supaya perilaku anak tersebut selalu menggunakan tangan kanan dan dalam hal ini berlaku *reward* dan *punishment*. Hukum perilaku I ini dapat dirumuskan B = f (S), dimana B : Behavior (perilaku), dan S : Stimulus (perangsang).

b. Hukum perilaku II.
   Menurut hukum ini yang dapat merubah perilaku seseorang adalah dirinya sendiri (*motivation internal*) atau disebut pandangan *mentalistik*. Dan dirumuskan sebagai B = f (O), dimana B : Bihavior (perilaku) dan O : Organisme (manusia).



Gambar 2.1
PERUBAHAN PERILAKU MANUSIA

Sumber : Dessler (1998 : 10)

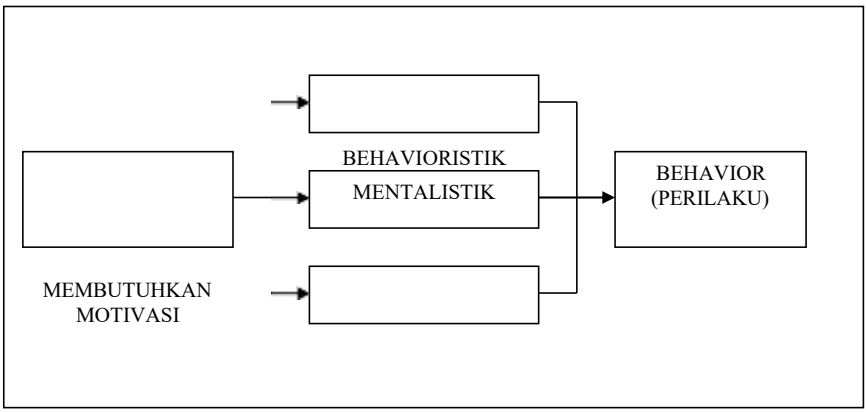
c. Hukum Perilaku III.

Menurut hukum ini menyatakan bahwa kegagalan dan dan sukses akan membentuk pola perbuatan (perilaku) pada masa berikutnya (*accomplishment*), maka jika seseorang telah sukses akan cenderung untuk mengulangi kesuksesan tersebut, demikian sebaliknya bila orang tersebut gagal maka ia cenderung untuk menghindarinya. Hukum ini dirumuskan B = f(A) dimana B : Bihavior dan A : Accomplishment.

Dari ketiga hukum perilaku diatas dapat disimpulkan bahwa tingkah laku manusia dipengaruhi oleh mentalistik, behavioristik dan pengalaman- pengalaman yang menguntungkan dan tidak menguntungkan dan dapat dirumuskan sebagai :

$$B = f (S \times O \times A)$$

Sehingga secara blok diagram dapat dilihat pada gambar 2.2 sbb:



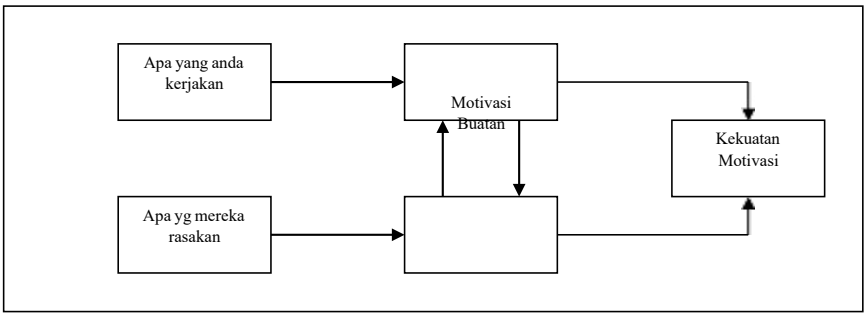
Gambar. 2.2
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU
Sumber : Dessler (1997 : 154)

Dari Gambar 2.2 dapat disimpulkan bahwa motivasi pada dasarnyaadalah merupakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu, memotivasi seseorang adalah menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai kesana, dan bermotivasi adalah ingin pergikesuatu tempat berdasarkan keinginan sendiri atau terdorong oleh apa saja yang ada agar dapat pergi dengan sengaja dan untuk mencapai keberhasilan setelah tiba disana. Sehingga dengan demikian Armstrong (1997:57) menyatakan bahwa motivasi dapat muncul dalam dua bentuk dasar yakni :

a. Motivasi buatan (*Extrinsic*), yaitu apa yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka.

b. Motivasi Hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu.

Dalam kenyataanya kedua bentuk ini berkaitan erat seperti yang terlihat pada Gambar 2.3 sebagai berikut.



Gambar 2.3.
PENGARUH-PENGARUH TERHADAP MOTIVASI

Sumber : Armstrong (1997 : 66)

Pada gambar 2.3 terlihat bahwa apa yang diperbuat oleh seseorang terhadap orang lain akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri mereka, dan sebaliknya sejauhmana mereka dapat termotivasi akan mempengaruhi sejauhmana seseorang tersebut dapat mempengaruhi mereka. Dengan kata lain motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan orang, memberikan motivasi adalah memastikan bahwa orang bergerak kearah yang diinginkan. Sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis.

2.2 Berbagai predikat manusia dan implikasi motivasionalnya

Armstrong (1996:146) menyatakan bahwa dalam kehidupan organisasi, aspek motivasional perlu mendapat perhatian serius dari para manajer, karena dengan pertimbangan bahwa :

a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip '*quid pro quo*' yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan *ada ubi ada talas, ada budi ada balas.*
b. Karena dinamikanya, kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi, juga tidak untukseseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Dengan menggunakan instrumen analisis ilmiah yang sudah dikenali seperti sosiologi, antropologi, etnologi, psikologi dan ilmu ekonomi, namundemikian pemahaman tentang manusia masih sangat terbatas. Sondang (2000:2) meberikan batasan terhadap predikat pada manusia melalui pendekatan multidimensional, yaitu manusia sebagai insan politik, manusia sebagai insan ekonomi, manusia sebagai mahluk sosial dan manusia sebagai individu dengan jati diri yang khas, dimana kesemuanya mempunyai implikasi terhadap kebutuhan manusia yang sangat kompleks tetapi ingin dipuaskannya.

2.2.1 Manusia sebagai insan politik

Berpolitik berarti berupaya memuaskan kebutuhan tertentu dengan terlibat pada percaturan kekuatan atau pengaruh. Itulah sebabnya tidak sulit menemukan terjadinya adu kekuatan dalam organisasi karena dengandemikian yang kuat tidak hanya mampu memperoleh porsi yang lebih besar dari dana dan daya yang diperebutkan dalam organisasi, akan tetapi juga dengan perolehan itu, ia mempunyai pengaruh terhadap orang lain yang membuat orang lain itu tergantung padanya. Itulah salah satu sebab mengapa para anggota organisasi mau terlibat dalam persaingan untuk memperebutkan

kedudukan yang lebih tinggi. Karena dengan kedudukan yang lebih tinggi, ia akan memperoleh kekuasaan yang lebih besar yang pada gilirannya berarti membuat makin banyak orang bergantung kepadanya.

2.2.2 Manusia sebagai makhluk ekonomi

Manusia sebagai makhluk ekonomi berarti mencoba memahami berbagai jenis kebutuhannya dan cara-cara untuk memuaskannya. Dilihat dari sudut pandang ini, manusia sebagai makhluk ekonomi mempunyai kebutuhan yang tidak terbatas sedangkan kemampuan untuk memuaskannya terbatas.

Jika dikatakan bahwa kebutuhan manusia itu tidak terbatas, yang dimaksud bukan hanya jenisnya yang beraneka ragam seperti kebutuhan primer, sekunder dan bahkan tertier, akan tetapi kebutuhan yang tidak terbatasjuga dalam arti, pencapaiannya yang tidak pernah mencapai titik jenuh. Artinya pemenuhan satu kebutuhan pada dirinya menyebabkan timbulnya kebutuhan baru. Berarti pemuasan kebutuhan itu sering berubah dari pendekatan kuantitatif menjadi mendekatan kualitatif.

Sebaliknya jika dikatakan bahwa kemampuan memuaskan berbagai kebutuhan itu terbatas, implikasinya pun luas. Misalnya tingkat pendidikan dan jenis-jenis pelatihan yang pernah diikuti pada gilirannya menampakkan diripada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Makin tinggi tingkat pendidikan dan makin banyak jenis pelatihan yang pernah diikuti seseorang, mestinya berarti 'posisi tawarnya' *(bargaining position)* semakin kuat. Posisi tawar yang kuat memungkinkan seseorang memperoleh pekerjaan yang sesuaidengan keahlian dan keterampilannya dengan imbalan yang menarik. Tetapi terdapat 'faktor pengubah' *(moderating variable)* disini, yaitu tinggi rendahnya tingkat pengangguran dimasyarakat. Artinya posisi tawar dimaksud hanya kuat apabila yang besangkutan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mudah 'dijual' di

pasaran kerja. Imbalan yang menarik itulah yang memungkinkan seseorang memuaskan berbagai jenis kebutuhannya. Itulahsalah satu sebab mengapa para karyawan menginginkan penghasilan yang lebih besar. Yang pemanfaatannya tidak hanya diukur dari kemampuan memuaskan kebutuhan fisik seperti sandang, pangan dan papan, akan tetapi peningkatan taraf hidupnya dalam arti yang seluas-luasnya. Keinginan itu makin besar apabila sebagai makhluk ekonomi yang bersangkutan menganut paham *hedonisme*, yaitu 'isme' yang menggunakan kemampuannya mengumpulkan materi, sekaligus menikmatinya sebagai ukuran keberhasilan.

Sebagai makhluk ekonomi, manusia pada umumnya ingin memperoleh apa yang diinginkannya, seperti materi dengan harga serendah mungkin, mutu setinggi mungkin, manfaat sebesar dan selama mungkin. Disadarinya pula bahwa dalam dunia ekonomi berlaku prinsip 'permintaan dan penawaran'. Karena itu ia biasanya menentukan skala kebutuhan dan bobotnya sehingga dengan demikian ia dapat menentukan kritikal tidaknya suatu benda atau materi tertentu dalam mempertahankan dan meningkatkan taraf hidupnya.

Pentingnya pemahaman yang tepat tentang hakikat keberadaan manusia sebagai makhluk ekonomi, terletak pada kenyataan bahwa apabila para anggota organisasi merasa yakin bahwa berbagai kebutuhan fisiknyaakan terpenuhi dengan menampilkan kinerja yang memuaskan, ia akan bersedia bekerja keras dan meningkatkan produktivitas kerjanya.

2.2.3 Manusia sebagai makhluk sosial

Pandangan yang mengatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial, berarti manusia lebih memerlukan kawan ketimbang musuh. Sebagai makhluk sosial, manusia hidup berdasarkan prinsip *resiprositas*, dalam arti 'memberi' dan menerima. Misalnya seorang yang bersedia menyenangi orang lain (umpamanya dengan sikap

bersahabat) ingin agar orang lain itu menunjukkan sikap bersahabat kepadanya. Uluran tangan untuk bekerja sama diharapkan mendapat respon atau sambutan serupa.

Itulah sebabnya dalam kehidupan organisasi selalu terdapat dua jenis kelompok, yaitu kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal terbentuk berdasarkan penugasan dan penempatan pada satuan kerja tertentu,yang dikenal juga dengan istilah 'kelompok komando', karena ada pemimpin formal yang diangkat atau ditunjuk oleh manajemen. Sedangkan kelompok informal, dasar pembentukannya antara lain oleh kesamaan bakat, kesamaan minat, kesamaan hobi, atau dasar lain sejenis. Kelompik informal dikenal pula dengan istilah 'kelompok persahabatan' meskipun ada kalanya memainkanperanan sebagai 'kelompok penekan' *(pressure group)*, seperti halnya kalau kelompok ingin memperjuangkan sesuatu yang dianggap penting oleh kelompok yang bersangkutan, akan tetapi diduga tidak akan berhasil jika dilakukan sendirian.

Demikian pentingnya makna pengertian manusia sebagai makhluk sosial, sampai terjadi penekanan kuat pada penciptaan dan pemeliharaan jaringan sosial *(social network)*. Bahkan telah ditemukan suatu instrument ilmiah untuk memahami bentuk-bentuk jaringan dimaksud yang dikenal denganistilah '*sosiometri*' dengan *sosiogram*' sebagai alat menggambarkannya. Para manajer perlu memahami teknik menggunakan instrument ini karena dengan demikian dapat mengetahui jaringan-jaringan yang terdapat dalam organisasi, dan mengetahui jenis jaringan yang dimasuki oleh bawahannya. Dengan demikian, maka dapat dimanfaatkan untuk memuaskan kebutuhan para bawahannya sebagai makhluk sosial, yang pada gilirannya merupakan dorongan untuk membangkitkan semangat dan keinginan untuk menampilkan kinerja yang optimal, yang termasuk peningkatan produktivitas kerja. Beberapahal yang menyangkut pemahaman sosiometri adalah sebagai berikut :

a. Sosiometri adalah suatu instrument analisis untuk mempelajari interaksi yang terjadi dalam berbagai kelompok dalam organisasi.
b. Yang dimaksud dengan sosiogram ialah, suatu diagram yang secara grafik memetakan interaksi sosial yang diinginkan oleh orang-orang dalamorganisasi. Tekniknya ialah, dengan jalan melakukan wawancara dan mengirimkan kuesioner untuk kemudian dianalisis.
c. Jaringan sosial, yaitu serangkaian hubungan yang jelas atau spesifik di antara sekelompok individu yang diidentifikasikan dengan jelas.
d. Dalam setiap jaringan terdapat kelompok-kelompok yang dibentuk berdasarkan berbagai alasan seperti yang telah disinggung di muka yaitu bakat, minat, pengalaman, dan hobi, di samping kelompok-kelompok formal yang dibentuk berdasarkan departementalisasi dalam organisasi, tim kerja, satuan tugas, atau panitia yang efektivitas kerjanya dapat ditingkatkan jika didukung oleh kelompok informal.
e. Ada kalanya beberapa kelompok koalisi yang bergabung untuk sementarawaktu untuk mencapai sasaran tertentu.
f. juga sering terjadi terbentuknya 'klik', yaitu suatu kelompok informal yang bersifat relatif permanent, yang dasarnya adalah persahabatan. Meskipun benar bahwa istilah 'klik' sering diinterpretasikan secara negatif, namun sesungguhnya 'klik dapat memainkan peranan penting dalam pemenuhan kebutuhan sosial manusia.
g. Dalam berbagai kelompok, adakalanya terdapat 'bintang', yaitu orang-orang yang jaringan sosialnya paling luas.
h. Di sampang itu, ada kalanya terdapat anggota organisasi yang menghubungkan dua atau lebih kelompok meskipun yang bersangkutan tidak menjadi anggota salah satu kelompok. Orang demikian memainkan peranan selaku penghubung.

i. Mungkin pula terdapat individu dalam organisasi, yang berperan sebagai 'jembatan' dengan peranan menjembatani berbagai kelompok, berkat keanggotaannya dalam salah satu kelompok.
j. Meskipun jumlahnya sedikit, namun selalu terdapat kemungkinan adanya orang-orang yang senang menyendiri dan tidak mau bergabung menjadi anggota salah satu kelompok. Merupakan tantangan bagi manajemen untuk mengurangi dan bahkan, apabila mungkin, menghilangkan sifat demikian.

2.2.4 Manusia sebagai makhluk dengan jati diri yang khas

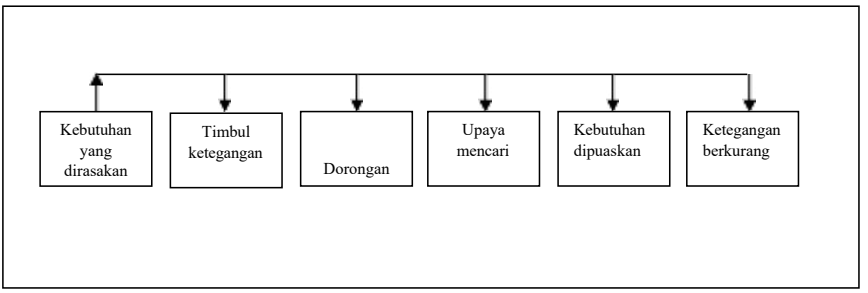
Karena berbagai faktor seperti latar belakang sosial, filsafat hidup, proses pembentukan kepribadian, kemampuan dalam arti fisik dan intelektual, sistem nialai yang dianut, karakteristik kepribadian, serta persepsi tentangmakna hidup dan penghidupan, maka setiap manusia merupakan individu dengan jati diri yang khas. Bahkan dengan teknik paling mutakhir pun, seperti *cloning*', ada segi-segi tertentu yang tidak dapat ditiru, sehingga setiap manusia tetap merupakan individu yang khas.

Implikasinya ialah bahwa karena seorang manusia tidak mengenal dirinya secara pasti dan tuntas, perilakunya pun tidak konsisten. Karena itu pemberian motivasi dan teknik-tekniknya kepada seseorang harus selalu bersifat situasional dalam arti tepat untuk keperluan pemenuhan kebutuhan sesaat.

Perkembangan manajemen sebagai salah satu disiplin ilmu dapat dikatakan tinggal landas pada tahun empat puluhan dan mengalami perkembangan pesat hingga dewasa ini. Perkembangan dimaksud menunjukkan pula bahwa dari sekian banyak teori tentang penggerakan bawahan, teori motivasilah yang paling banyak digunakan. Kenyataan ini dapatdijelaskan dengan mengatakan bahwa manusia mengaitkan kekaryaannya dengan pemuasan berbagai

kebutuhan dan keinginannya, seperti terlihat dalam definisi motivasi yang mengatakan, bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dari definisi tersebut terlihat bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan produktivitas kerja.

Armstrong (1996:230) menyatakan bahwa semua teori motivasi dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia, karena relevan untuk menekankan terlebih dahulu apa yang disebut sebagai 'proses motivasi', yang secara skematis dapat dilihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut :



Gambar 2.4
BAGAN PROSES MOTIVASI

Sumber : Armstrong (1996 : 245)

Pada Gambar 2.4 diatas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
- Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang yang bersangkutan. Makin kritikal sifat kebutuhan itu, makin tinggi pula ketegangan yang diakibatkannya.

- Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan 'berbuat sesuatu'.
- 'Sesuatu' itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- Jika upaya mencari 'jalan keluar' yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkannya sama sekali. Alasannya ialah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intesitas yang berbeda.

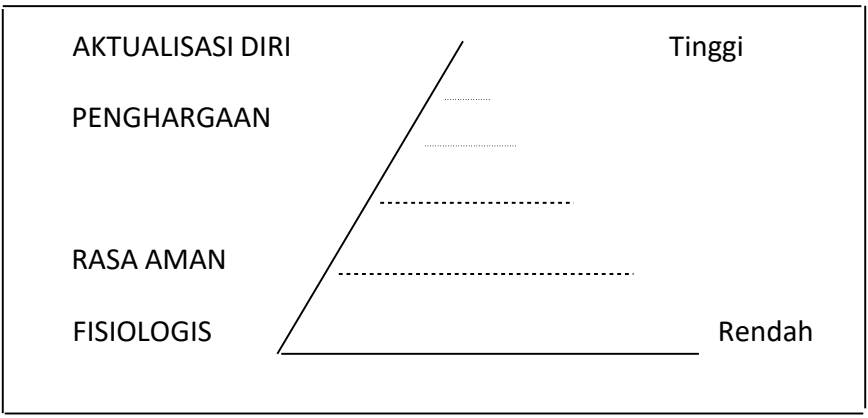
2.3 Teori motivasi menurut Maslow

Abraham H. Maslow adalah seorang ahli psikologi yang merupakan salah satu pelopor dalam mengembangkan teori motivasi, dimulai pada dekadetahun empat puluhan dan hasil-hasil pemikirannya yang dituangkan dalambuku dengan judul *Motivation and Personality*. Teori motivasi versi Maslow tersebut dikaitkan dengan pemuasan berbagai kebutuhan manusia.

Umar (1998 :37) menyatakan bahwa menurut Maslow manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya pada lima tingkatan kebutuhan *(hierarchy of needs)*, yaitu :

- Kebutuhan fisiologis
- Kebutuhan akan rasa aman
- Kebutuhan sosial
- Kebutuhan mencerminkan harga diri
- Kebutuhan aktualisasi diri.

Dan secara skematik dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.5 sbb :



Gambar 2.5.
HIERARKI KEBUTUHAN DARI ABRAHAM MASLOW

Sumber : Umar (1998 : 38)

Kebutuhan yang bersifat fisiologis sering diidentikan dengan kebutuhan yang bersifat materi atau kadang kala disebut juga sebagai kebutuhan primer. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan nyata, bahkan sejak seseorangmasih dalam kandungan ibunya dan berlanjut hingga yang bersangkutan memasuki liang kubur *(from womb to tomb)*. Kenyataan menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis tidak pernah berhenti pada titik tertentu dan karena itu pemuasannya pun tidak pernah tuntas. Pangan, sandang dan papan dijadikan contoh pembahasan berikut ini.

Seseorang yang tingkat kemampuannya sangat terbatas dalam memuaskan kebutuhan mendasar ini, tidak terlalu peduli soal pemuasan 2000 unit kalori dan 50 gram protein per hari. Baginya ungkapan 'empat sehat lima sempurna' hanya sebagai slogan para penyuluh pertanian dan kesehatan.Baginya pemahaman tentang pentingnya makanan bergizi tinggi, vitamin, mineral, karbohidrat, makanan yang mengandung serat tinggi, tidaklah teramat penting. Sebagai seorang awam dalam bidang pangan dan kesehatan, arti *'makan'* baginya adalah *'kenyang'*. Sebaliknya jika kemampuan ekonomi seseorang meningkat, hal-hal tersebut menjadi perhatian.

Demikian pula halnya dengan sandang, Jumlah, jenis dan mutu sandang seseorang tidak 'berhenti' pada satu kondisi tertentu. Makin tinggi kedudukan dan kemampuan seseorang, kebutuhan sandangnya makin beraneka ragam karena busana yang dipakainya untuk berbagai kepentingan, berbeda satu sama lain. Pakaian yang dikenakan di rumah dalam suasana santai, lain dari busana yang dikenakan ketika menerima tamu. Makin banyak jenis olah raga yang diminati oleh seseorang, makin beragam pula pakaian olah raga yang diperlukannya. Jika seseorang menerima undangan, jenis pakaian yang dipakaipun lain tergantung pada sifat undangan itu. Kesemuanyaitu menunjukkan bahwa kebutuhan sandang sungguh beraneka ragam, tergantung pada kedudukan dan status seseorang di organisasi dan di masyarakat.

Pemuasan kebutuhan papan pun tidak mengenali titik jenuh, ukuran rumah, jumlah kamar di dalamnya, lokasinya, bahan bangunan yang digunakannya, merupakan kriteria yang terus berubah seirama dengan perubahan kemampuan, status dan kedudukan seseorang.

Perihal keamanan, sebagai kebutuhan tidak hanya menyangkut keamanan fisik ditempat kediaman, dipemukiman, dalam perjalanan, dan di tempat pekerjaan, meskipun hal itu termasuk penting, akan tetapi juga keamanan mental psikologis dalam meniti karier, dalam arti mendapat perlakuan yang manusiawi dan tidak selalu dihantui oleh pengenaan sanksi apalagi pemutusan hubungan kerja.

Kebutuhan sosial timbul dan harus dipenuhi, karena salah satu predikat yang diberikan kepada manusia adalah sebagai makhluk sosial. Pentingnya hal itu telah dibahas pada bab sebelumnya, oleh karena itu tidak akan diulangi lagi di sini. Yang masih perlu ditambahkan ialah pentingnya penciptaan dan pemeliharaan iklim kekeluargaan, kebersamaan dan kerja sama dalam kehidupan berorganisasi. Dengan semangat demikian, kalaupun para anggota organisasi harus bersaing dalam kekaryaan, persaingan yang terjadi

akan berupa persaingan sehat dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada pendekatan sinergi.

Yang tidak kalah pentingnya bagi manajemen ialah, memuaskan kebutuhan yang mencerminkan pengakuan atas harkat, martabat dan harga diri para bawahan. Pemuasan kebutuhan itu pada umumnya tercermin pada simbol-simbol yang sangat beraneka ragam, seperti tanda pangkat, tanda jabatan, tanda-tanda penghargaan, tanda-tanda jasa, piagam, letak ruangan kerja, luasnya ruang kerja termasuk tipis tebalnya karpet, sarana dan fasilitas kerjanya seperti ukuran dan bentuk kursi dan meja kerja, mempunyai nomor telepon sendiri atau tidak, kendaraan dinas pribadi, pengemudi, sekretaris pribadi, tempat parkir khusus bahkan juga jenis pakaian yang dikenakan misalnya berdasi atau tidak. Kebutuhan tersebut pun merupakan kebutuhan nyata dan pengamatan menunjukkan, bahwa makin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, makin banyak simbol-simbol statusnya. Sepanjang pemenuhan kebutuhan tersebut masih dalam batas-batas kemampuan organisasi dan sesuai dengan budaya organisasi, hal itu harus dilakukan, karena merupakan fakor motivasional yang kuat. Hanya saja harus diperhatikan, jangan sampai pemberian simbol-simbol status tersebut dan penggunaannya oleh yang besangkutan menjadi 'sekat-sekat pemisah' antara berbagai hierarki manusia dalam organisasi.

Kebutuhan terakhir menurut teori Maslow ialah *aktualisasi diri,* perwujudannya yang paling nyata dan menonjol ialah kesempatan untuk menimba ilmu dan pengetahuan baru serta menggali keterampilan baru. Wahana utamanya ialah kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pentingnya kebutuhan ini terpenuhi terlihat pada keinginan yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas sekarang dengan lebih baik dan pemutakhiran ilmu dan keterampilannya agar sesuai dengan tuntutan organisasi di masa yang akan datang.

Kebutuhan ini harus dipuaskan karena dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pengetahuan dan keterampilan seseorang akan cepat 'ketinggalan zaman'.

Suatu catatan penting yang perlu ditambahkan dalam pembahasan teoriMaslow ialah, dewasa ini diketahui bahwa klasifikasi kebutuhan manusia menjadi lima golongan tetap berlaku dan dapat digunakan sebagai instrumen analisis. Yang dipandang tidak tepat ialah, penggunaan istilah 'hierarki kebutuhan', karena jika kebutuhan manusia hierarkis, itu berarti bahwa pemuasannya analog dengan naik tangga. Anak tangga kedua hanya dinaiki setelah anak tangga pertama. Berarti jika konsep ini yang digunakan, kebutuhan kedua hanya akan diupayakan pemenuhannya setelah kebutuhan pertama terpuaskan dan seterusnya. Padahal dalam kenyataannya tidaklah demikian halnya. Artinya kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultanmeskipun pada tingkat intensitas yang berbeda-beda.

Dari uraian mengenai teori motivasi menurut Maslow diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara laian adalah sebagai berikut :

» Gaji dan jaminan sosial untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya dan rasa aman baik secara fisik maupun mental, psikologikal dan intelektual.
» Harapan untuk berkarir, untuk memenuhi kebutuhan prestis yang padaumumnya tercermin dalam simbol-simbol status yang diakui dalam lingkungan sosial (sosialisasi, penghargaan dan aktualisasi diri).

2.4 Teori motivasi menurut Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor adalah seorang ilmuwan yang mengembangkan teori motivasi, hasil pemikirannya dituangkan dalam karya tulis dengan judul *The human Side of Enterprise.* Kesimpulan yang menonjol dalam karya Mc Gregor ialah pendapatnya yang menyatakan bahwa para manajer menggolongkan para bawahannya

pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu. Asumsi pertama ialah, bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggung jawab dan harus dipaksa agar menghasilkan sesuatu. Para bawahan yang diasumsikan berciri seperti itu dikategorikan sebagai 'manusia X'. Sebaliknya dalam organisasi terdapat pula para karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan sebagai 'manusia Y'.

Para manajer akan lebih berhasil menggerakkan manusia 'X' jika menggunakan 'motivasi negatif', sedangkan menghadapi para bawahan yang termasuk kategori 'Y', motivasi positiflah yang lebih efektif. Misalnya upaya mendorong manusia 'X' meningkatkan produktivitasnya adalah berupa imbalan disertai dengan ancaman bahwa jika yang bersangkutan tidak bekerja dengan lebih baik, kepadanya akan dikenakan sangsi organisasi. Sebaliknya pujian atau penghargaan akan merupakan senjata yang ampuh untuk mendorong manusia 'Y' meningkatkan produktivitasnya.

Dari uraian mengenai teori motivasi menurut Douglas Mc Gregor diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang manajer dalam organisasi mendefinisikan sikap dan perilaku karyawannya, sehingga pimpinan tersebut memutuskan gaya kepemimpinan yang harus dipilih (dijalankan). Jadi jelaslah bahwa gaya kepemimpinan (peranan para manajer) sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawannya.

2.5 Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Diakhir tahun 1950-an Frederick Herzberg dan kawan-kawannya pada Osychological Service of Pattsburgh, melakukan suatu penelitian dimana mereka memberi pertanyaan kepada sekitar 200 orang insinyur dan akuntan dari 11 perusahaan berbeda, untuk mengingat-ingat kembali kejadian dalam pengalaman lalu yang membuat mereka merasa sangat bangga ataumerisaukan pekerjaan mereka. Hasil dari

penelitian tersebut menjadi rumusan penting dari teori dua faktor Hersberg dalam mengembangkan teori tentang motivasi.

Timpe (2000 : 190) menyatakan bahwa inti dari teori dua faktor ini adalah menegaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda namun tidak saling berlawanan, dalam arti bahwa lawan dari kepuasan bekerja bukanlah ketidak puasan bekerja tetapi lebih cenderung karena tidak adanya kepuasan bekerja, dan lawan dari ketidakpuasan bekerja bukan kepuasan bekerja tetapi karena tidak adanya ketidak puasan bekerja. Dengan mengikuti pendekatan ini Herzberg mengidentifikasikan sekelompok faktor "*higienis*" seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, kehidupan pribadi, kondisi kerja, penggajian dan jaminan, dimana faktor-faktor ini dianggap mendasar dan bilamana terjadi kekurangan maka dapat menciptakanketidakpuasan bekerja, tetapi dalam keadaan normal tidak mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras. Kemudian diidentifikasi pula sekelompok faktor sebagai "*motivator*" dimana tercakup pencapaian, pengakuan atas pencapaian, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan atau kemajuan, faktor-faktor ini mampu menciptakan kepuasan bekerja hanya saja harus ada faktor higienis pada tingkat yang dapat diterima.

Akan lebih bermanfaat jika memandang faktor higienis dan motivator itu terdapat dalam diri manajemen maupun pegawai yang terdapat dalam semacam hubungan bayangan dalam kaca. Dengan kata lain terdapat faktor yang menyebabkan manajer tidak puas dengan pegawai tetapi tidak akanmengarah ke imbalan bagi manajer dalam bentuk kenaikan jasa atau kedudukan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Begitu juga terdapat faktor serupa seperti faktor motivator Herzberg yang dapat menyebabkan manajer memperoleh imbalan tetapi dengan prasyarat bahwa faktor higienis berada pada tingkat yang dapat diterima.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. Faktor-faktor pemelihara (*Maintenance Factors*). Faktor ini juga sering disebut sebagai faktor ekstrinsik, adalah merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsungterus menerus, seperti kebijakan perusahaan, supervisi yang diberikan (peranan para manajer), hubungan antar pribadi terutama dengan atasan dengan rekan sekerja (lingkungan kerja), kondisi kerja (kelengkapan kerja), gaji dan jaminan sosial. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan. Namun demikian faktor ekstrinsik ini tetap memegang peran penting sebagai faktor yang menyehatkan karyawan.
b. Faktor-faktor pemotivasi (*Motivation Factors*). Faktor ini sering juga disebut sebagai faktor intrinsik, adalah merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (harapan untuk berkarir), misalnya perasaan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri (jenis pekerjaan) dan kemungkinan untuk maju atau kesempatan berkarir. Keberadaan faktor ini akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja(karyawan).

2.6 Teori ERG (*Existence Relatedness and Growth*) dari Alderfer

Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) ini dikembangkan oleh Alderfer yang merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris.

Siagian (2000:289) teori ERGmengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

a. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), yakni kebutuhan makan, perlindungan dan uang.
b. Kebutuhan akan Afiliansi / persaudaraan (*Relatedness*), yakni kebutuhanmembagi pikiran dan perasaan dengan orang lain.
c. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth*), yakni kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitas yang dirasakan adalah paling penting bagi individu yang bersangkutan.

Kenyataan menunjukkan bahwa, makin banyak ahli psikologi yang berminat mendalami dan mengembangkan teori motivasi. Salah seorang di antaranya ialah Clayton Alderfer, seorang guru besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer mengetengahkan teori yang mengatakan bahwa,manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti *(core needs)* yangdisebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan *(Existence, Relatedness, and Growth – ERG).*

Kelompok eksistensi sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, yang kalau dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kelompok hubungan sebagai kebutuhan, berkaitan dengan pentingnya pemeliharaan hubungan interpersonal, yang dalam teori Maslow tergambar pada kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kelompokpertumbuhan. Merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual,yang berarti identik dengan kebutuhan aktualisasi diri seperti ditekankan oleh Maslow.

Sepintas terlihat bahwa *teori Alderfer* 'mirip' dengan *teori Maslow*. Memang demikian dengan satu perbedaan mendasar, yaitu bahwa ketiga kelompok kebutuhan yang dikemukakan oleh Alderfer dapat timbul secarasimultan dan pemuasannya pun tidak dapat dilakukan 'sepotong-sepotong'akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun

mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan oleh Maslow. Pandangan ini lebih mendekati 'kebenaran ilmiah' dan didukung oleh pengalaman banyak manajer dalam menggerakkan para bawahan. Pemuasan ketiga kelompok kebutuhan ini secara simultan akan merupakan pendorong kuat bagi para karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa menurut teori ERG,motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh :

a. Gaji dan jaminan sosial untuk memenuhi kebutuhan keberadaan(*eksitence*)
b. Afiliansi (persaudaraan), yang tercermin dalam lingkungan pekerjaan.
c. Kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang yang tercermin dalam harapan(kesempatan) untuk berkarir.

2.7 Teori motivasi prestasi (achievment motivation) dari Mc Clelland

Salah satu teori motivasi yang populer di kalangan para praktisi manajemen ialah teori yang dikembangkan oleh David Mc. Clelland, yaituseorang ahli psikologi dari Universitas Harvard bersama rekan-rekannya. Teori tersebut dikenal dengan istilah teori kebutuhan, yang secara luas dan mendalam dibahas dalam karya tulis yang berjudul *The Achieving Society*. Sculler & Susan (1996:256) teori motivasi prestasi dari Mc Clelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga jenis yaitu :

a. Kebutuhan untuk berprestasi, yakni suatu kebutuhan untuk berhasilbersaing.
b. Kebutuhan untuk berafiliansi, yakni kebutuhan untuk bersahabat yanghangat dengan orang lain.
c. Kebutuhan untuk berkuasa, yang disebut sebagai kebutuhan untukmengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Mengenai kebutuhan yang disebut pertama dapat dikatakan bahwa,ingin berhasil merupakan kebutuhan seorang manusia. Tidak ada manusia yang senang jika dikatakan 'telah gagal'. Akan tetapi sebaliknya, seseorang tidak seharusnya dihantui oleh ketakutan akan kegagalan karena ada uangkapan yang mengatakan, bahwa seseorang yang tidak pernah gagal tidak akan memahami arti keberhasilan.

Mengenai kebutuhan kedua, kebutuhan akan kekuasaan telah diuraikan dalam pembahasan terdahulu apa yang dimaksud dengan kekuasaan, apa landasannya dan bagaimana menggunakannya. Serendah apa pun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, ia tetap ingin berkuasa dan berpengaruh terhadap orang lain.

Kebutuhan afiliasi perlu mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial. Keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim bersahabat dan saling mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini.

Setiap manajer memiliki tingkat kebutuhan seperti diatas yang berbeda, sebagian manajer memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk berprestasi, sedangkan yang lainnya memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk berkuasa. Adapun Manajer yang paling sempurna adalah yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang dikembangkan dengan baik tetapi keberhasilan dalam dunia yang penuh persaingan ini sering muncul dari dorongan ingin berkuasa.

2.8 Teori evaluasi kognitif menurut P.C. Jordan

Timpe (1991:243) menyatakan bahwa inti dari teori kognitif menurut P.C Jordon adalah pandangan yang mengatakan bahwa pengaruh motivasi intrinsik berkurang apabila seseorang telah termotivasi oleh dorongan yang bersifat ekstrinsik. Pada mulanya para ahli yang mendalami teori motivasi berpendapat bahwa motivasi intrinsik seperti keberhasilan, tanggung jawab yang lebih besardan kemahiran, tidak berkaitan langsung dengan faktor-faktor motivasi

ekstrinsik seperti penghasilan, promosi, supervisi yang baik dan kondisi fisik tempat bekerja yang menarik. Dengan kata lain, stimulasi dari satu jenis motivasi tidak mempengaruhi janis yang lain. Teori evaluasi kognitif 'membantah' pandangan ini. Teori ini menekankan bahwa apabila faktor-faktor motivsional yang bersifat ekstrinsik kuat, maka motivasi intrinsik melemah.

Para penganut teori ini memberikan penjelasan kenapa demikian halnya. Salah satu argumen yang dikemukakan ialah bahwa dengan motivasi ekstrinsik, seperti penghasilan yang menarik, seorang karyawan seolah-olah kehilangan kendali atas 'nasibnya' dan karena itu kepuasan menampilkan kinerja merendah. Dengan kata lain, motivasi yang bersangkutan telah beralih dari motivasi intrinsik menjadi motivasi ekstrinsik.

Akan tetapi sesungguhnya, praktek-praktek manajemen yang benar tidak seharusnya berpikir 'hitam-putih', dalam arti menggunakan stimulus internal saja atau menggunakan stimulus eksternal saja. Misalnya kenaikan pangkat atau kenaikan penghasilan seseorang (salah satu bentuk stimulus eksternal yang kuat) harus dikaitkan dengan kinerja seseorang yang ditampilkannya karena keinginannya memperoleh kepuasan berkarya. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa manfaat teori ini terletak pada pentingnya memberikan berbagai stimulus eksternal kepada para karyawan tanpa mengabaikan peranan positif yang dapat dimainkan oleh stimulus internal.

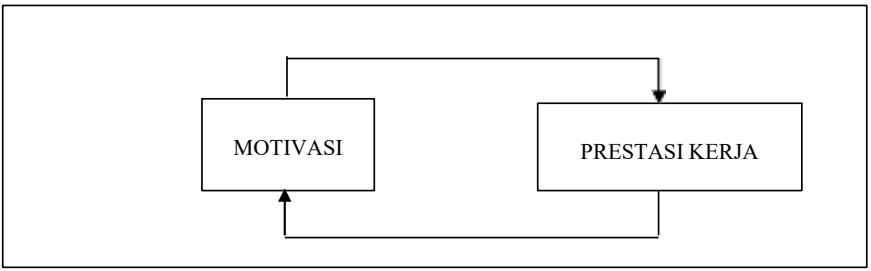
Dari uraian mengenai teori evaluasi kognitif menurut P.C Gordon tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik, seperti :

a. Gaji dan jaminan sosial
b. Jenis pekerjaan
c. Lingkungan kerja
d. Peranan para manajer
e. Kelengkapan kerja
f. Kebijakan perusahaan

2.9 Teori motivasi penentuan tujuan (*Goal Setting*) menurut Edwin Locke

Tricahyono (1999:289) teori penetapan tujuan merupakan suatu teori kognitif tentang motivasi kerja, yakni mempertahankan bahwa para karyawan adalah sebagai manusia yang berakal budi yang berusaha mengejar tujuan. Teori penetapan tujuan memusatkan perhatian pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Bila tujuan itu spesifik dan menantang, maka fungsinya sebagai faktor motivasi lebih efektif dalam kinerja baik individu maupun kelompok. Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa motivasi dan komitmen itu lebih tinggi bila bawahan berperan serta dalam proses penetapan tujuan, akan tetapi karyawan membutuhkan umpan balik yang akurat mengenai kinerja mereka, serta membantu mereka menyesuaikan metode kerja mereka bila perlu dan mendorong mereka untuk tetap bekerja guna mencapai tujuan.

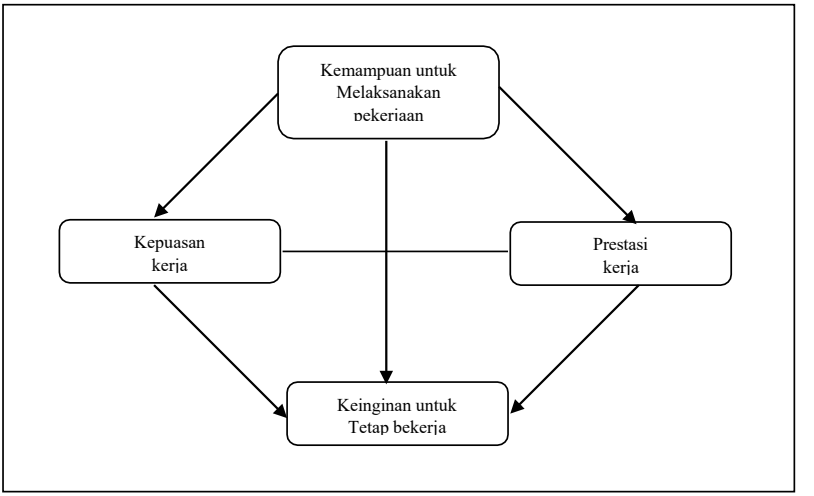
Armstrong (1996:232) menyatakan bahwa hubungan antara motivasidan prestasi kerja adalah sesuau yang positif, dalam arti meningkatnya motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan sebaliknya perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkanperasaan berprestasi.



Gambar 2.6
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA

Sumber : Armstrong (1996:234)

Armstrong (1996:245) bagaimanapun tertariknya seseorang untuk mengerjakan sesuatu, dia tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan. Tingkat kemampuan akan mempengaruhi bukan saja prestasi kerja tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya.



Gambar 2.7
HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA

Sumber : Armstrong (1996:247)

Dari Gambar 2.7 terlihat bahwa terjadi kesetaraan yang sama pentingnya dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kemampuanmelalui penerimaan karyawan yang baik dan pelatihan serta memperhatikan motivasi dengan menggunakan faktor-faktor buatan dan hakiki yang mempengaruhinya. Namun demikian perlu diingat bahwa motivasi menyiratkan tekanan untuk maju kedepan dan untuk berbuat lebih banyak, tetapi tekanan dapat mendatangkan perasaan tertekan (*stress*), sehingga bila terlalu banyak motivasi maka sama dengan terlalu banyak perasaan tertekan, dan hal ini tentunya justru akan mempengaruhi prestasi kerja. Batasan sejauh mana orang dapat dimotivasi tergantung kepada kekuatan kebutuhan mereka dan kemampuan mereka untuk mengatasi tekanan.

2.10 Teori motivasi penguatan menurut R.M Streers dan L.W Porter

Siagian (2000:293) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam pengembangan teori motivasi penguatan menurut R.M Streers dan L.W Porter adalah pendekatan keperilakuan dan bukan pendekatan kognitif, seperti halnya teori penentuan tujuan. Titik tolak teori ini ialah, bahwa perilaku seseorang merupakan fungsi dari konsekuensi perilaku tersebut. Dengan kata lain penguatan yang digunakan oleh manajemen menentukan perilaku para bawahannya. Karena itu yang perlu diamati ialah konsekuensi apa yang akan segera timbul terhadap respons tertentu dan apakah konsekuensi itu berakibat pada kecenderungan diulanginya perilaku tertentu itu atau tidak.

Teori penguatan merupakan salah satu teknik untuk membentuk perilaku para bawahan karena ia adalah penguatan sistematik yang melaluinyaperilaku para bawahan akan semakin dekat pada bentuk perilaku yang diinginkan. Selanjutnya terdapat empat metode yang dapat digunakan oleh para manajer untuk membentuk perilaku para bawahannya, yaitu penguatan yang bersifat positif, penguatan yang bersifat negatif, pengenaan hukuman dan pemadaman. Adapun uraian singkatnya adalah sebagai berikut :

a. Yang dimaksud dengan *penguatan yang bersifat positif* ialah teknik yang berakibat pada suatu yang nikmat sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul perilaku dalam bentuk keinginan untuk mengulangi perilaku serupa. Misalnya, jika seorang atasan memberikan pujian kepada bawahannya karena hasil pekerjaan yang sangat memuaskan, pujian tersebut akan mendorong yang bersangkutan untuk menunjukkan prestasiserupa di masa yang akan datang.
b. Yang dimaksud dengan *penguatan yang bersifat negatif* ialah teknik yang berakibat pada sesuatu yang tidak enak sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul keinginan

untuk tidak mengulangi perbuatan serupa. Misalnya, jika seorang bawahan mendapat teguran karena ketidaktaatannya pada jam kerja yang berlaku di perusahaan. Teguran tersebut adalah penguatan negatif.

c. Pembentukan perilaku dalam arti hukuman, adalah bentuk lebih berat dari penguat negatif. Misalnya, seorang karayawan dikenakan hukuman penundaan kenaikan gaji berkala karena sesuatu pelanggaran yang cukup berat. Hal semacam itu merupakan contoh nyata dalam banyak organisasi. Yang diharapkan dengan pengenaan hukuman tersebut ialah, agar tidak terjadi lagi perilaku negatif yang diperbuat karyawan yang bersangkutan.

   Yang dimaksud dengan pemadaman ialah, tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan seseorang bawahannya berbuat sesuatu yang dipandang sebagai perwujudan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh atasan yang bersangkutan. Jika seorang atasan tidak mau diganggu oleh bawahan dengan cara mendatangi manajer tersebut di ruang kerjanya, manajer itu melakukan pemadaman jika ia terus-menerus tidak mau bertemu dengan bawahan yang bersangkutan. Contoh lain di luar perusahaan ialah, seorang pengajar ingin memadamkan perilaku bertanya dikalangan mahasiwanya dengan cara mengabaikan mahasiswa yang mengangkat tangannya sebagai tanda bahwa ia ingin bertanya. Dengan diabaikan terus-menerus, keinginan mahasiswa tersebut untuk bertanya lama-lama akan padam.

Meskipun secara teori diketahui adanya empat metode pembentukan perilaku, jika dikaitkan dengan upaya untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, mutlak perlu bagi para manajer untuk menguasai kiat penguatan, baik dalam arti penguatan positif maupun negatif. Artinya, tidak perlu terlalu memberikan penekanan pada penggunaan teknik hukuman apalagi

pemadaman. Alasan utama untuk mengatakan demikian ialah, bahwa pada umumnya manusia adalah insan pembelajar, termasuk belajar dari pengalaman yang 'pahit'. Alasan lain ialah, karena hukuman dan pemadaman sering tidak efektif karena menimbulkan reaksi negatif yang demikian kuat, sehingga konsentrasi upaya bawahannya pada pemberian reaksi, bukannya pada perubahan perilaku.

Jadwal penguatan. Jadwal penguatan biasanya dibagi menjadi dua jenis, yaitu jadwal yang terus-menerus dan jadwal berkala. Jadwal penguatan terus-menerus berarti penguatan yang dilakukan setiap kali seseorang menampilkan perilaku yang diinginkan. Misalnya, jika dalam suatu perusahaan ada karyawan yang biasanya datang terlambat, tetapi pada suatu pagi diketahui atasan langsung karyawan tersebut datang beberapa menit sebelum jam kantor resmi dimulai; atasan yang bersangkutan langsung memberi pujian. Dengan demikian, diharapkan bahwa karyawan tersebut akan mengubah kebiasaan datang terlambat menjadi kebiasaan taat pada ketentuan jam kerja.

Penguatan berkala merupakan kegiatan pengutan dala arti bahwa jika bawahan menampilkan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin, penguatan dilakukan tidak setiap kali terjadi perilaku yang diinginkan, akan tetapi cukup sering dilakukan sehingga menjadi pendorong bagi karyawan yang bersangkutan untuk menampilkan perilaku yang diinginkan oleh pimpinannya tersebut.

Penguatan berkala dapat mengambil dua bentuk, yaitu atas dasar rasio dan atas berlalunya satu kurun waktu tertentu. Yang dimaksud dengan jadwal pengua tan berdasarkan rasio adalah, seorang manajer menentukan secara arbitrer berapa kali seorang bawahan menampilkan perilaku yang diharapkan, kemudian diberikan satu bentuk penghargaan. Yang dimaksud dengan penguatan berdasarkan berlalunya waktu ialah, bahwa setelah bawahan menampilkan perilaku yang diinginkan pemimpin beberapa

kali dalam satu kurun waktu, baru kepadanya diberikan penghargaan. Dengan jadwal ini para bawahan mengetahui bahwa jika mereka menampilkan perilaku positif dan kinerja yang memuaskan dalam satu kurun waktu --misalnya enam bulam atau satu tahun—mereka pasti akan mendapat satu atau beberapa bentuk penghargaan. Dengan jadwal penguatan secara berkala itu, memang parakaryawan terdorong untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya. Akan tetapi karena mereka mengetahui bahwa penghargaan itu pasti diterimanya, adakalanya daya dorongnya lemah, karena menerima penghargaan itu sudah dipandang sebagai hal yang dengan sendirinya terjadi *(taking things for granted).* Untuk mencegah timbulnya sikap seperti itu, ada kalanya seorang manajer mengguanakn jadwal penguatan interval yang bervariasi. Artinya, imbalan dalam bentuk penghargaan diberikan tanpa penentuan waktu yang jalas sehingga para karyawan tidak mengetahui akan menerima penghargaan atau tidak. Kalau 'ya', kapan dan dalam bentuk apa. Tegasnya, jadwal tersebut dimaksudkan sebagai 'kejutan'. Dengan jadwal demikian para karyawan diharapkan akan berupaya meningkatkan kinerj dan produktivitas kerjanya terus-menerus.

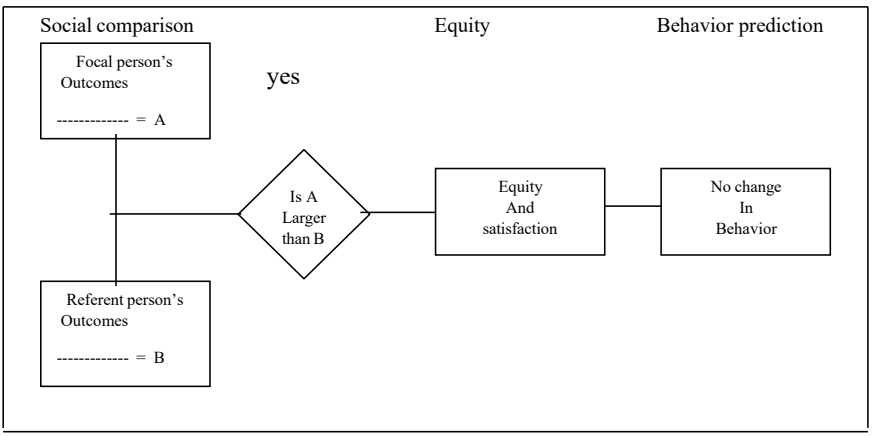
Dari uraian mengenai teori motivasi penguatan menurut R.M Streers dan L.W Porter tersebut diatas, jelaslah bahwa Gaya kepemimpinan para manajer (peranan para manajer) mempunyai pengaruh yang sangat besarterhadap terbentuknya motivasi kerja karyawannya, bilamana pimpinan salah dalam mengidentifikasi permasalahan motivasi karyawannya sehingga salah dalam mengambil keputusan untuk menentukan sikap dalam memotivasi karyawannya, maka dapat dipastikan bahwa motivasi kerja karyawannya akan menurun.

2.11 Teori keadilan

Merupakan hal yang normal dan manusiawi apabila dalam kehidupannya termasuk kekaryaannya seseorang mengharapkan perlakuanyang adil. Akan tetapi wajar dan normal pula jika seseorang melihat keadilan dengan 'kaca mata' yang subyektif. Persepsi yang subjektif itulah yang mempengaruhi tindakan dan perilaku seseorang. Masalahnya berkisar pada upaya yang diberikan demi kepentingan organisasi dan imbalan yang diperolehkarena kontribusi yang diberikan. Para karyawan biasanya melakukan pembandingan antara dirinya sendiri dan orang lain di dalam dan di luar organisasi.

Simamora (1997:256) menuliskan bahwa teori keadilan memasukkan dimensi *social comparisons* dari rasio antara *input-outcomes*. Orang cenderungmembandingkan input-inputnya dan outcomes yang diterimanya dengan input dan output dari pekerja lainnya, yaitu orang yang sering disebut sebagai *referent persons*. Jika apa yang diterimanya dinilainya sama dengan apa yang dimiliki dan diterima oleh *referent persons*, maka pekerja yang bersangkutan akan merasa bahwa sistem reward yang ada telah adil, dan dengan sendirinya ia akan merasa puas. Sebaliknya jika *outcomes* yang diterima lebih kecil dibandingkan dengan *referent persons*, maka hal itu akan menimbulkan ketidak-puasan. Teori keadilan dan hubungannya dengan perilaku pekerja dapat diilustrasikan pada Gambar 2.8.

Teori keadilan membantu untuk memahami bagaimana seorang pekerja mencapai kesimpulan bahwa dia sedang diperlakukan secara adil atau tidak adil. Perasaan bahwa seseorang sedang diperlakukan adil merupakankeadaan jiwa yang berasal dari dalam, sebagai hasil dari pertimbangan subyektif tentang apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan apa yang diperoleh seseorang secara nyata dari pekerjaan tersebut dibandingkan dengan orang lain yang relevan.



Gambar 2.8
PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP GAJI (REWARD)

Sumber : Simamora (1997:258)

Anggapan-anggapan mengenai pilih kasih, tidak wajar,serta perlakuan tidak adil merupakan persoalan utama dalam supervisi (peranan manajer), dan karena itu memainkan peranan yang sangat berarti didalam menentukan kepuasan kerja seorang pekerja terhadap pekerjaan. Ada ungkapan umum, bahwa " *an honest day's work deserves an honest day's pay* ", atau " *an honestdau's contribution or input of employee work deserves an equitable return of organizational rewards* ". Dengan kata lain, input-input (I) dan outcome- outcome (O) harus sama (I = O). Dalam teori keadilan, masukan dan keluaran ditunjukkan oleh rasio I/O. Karena keadilan dikalkulasikan secarasubyektif, masukan-masukannya dapat berupa segala sesuatu yang dibawa oleh pekerja kedalam organisasi yang bagi *the thinking worker* perlu diberi pengakuan tertentu jika dibandingkan dengan orang lain. Oleh karena itu masukan-masukan bisa meliputi kecakapan, kedudukan, pendidikan, jenis kerja, kesulitan kerja, kuantitas/jumlah kerja, dan senioritas. Masukan bisa jugaberupa hal-hal yang kurang diakui secara formal tetapi walaupun begitu sering dipakai, seperti jenis kelamin, ras, atau umur. Nilai keluaran mempunyai range yang sama dengan

penggajian, peluang dimasa depan, promosi, pengakuan, suasana kerja, jadual kerja yang fleksibel, otonomi, tempat parkir yang pantas, suatu kantor dengan ukuran dan lokasi tertentu.

Pertimbangan-pertimbangan keadilan mencakup rasio antara masukan dan keluaran, dan perbandingan sosial. Labih lanjut pertimbangan keadilan itu mencakup persaingan atas jenis nilai yang pantas diberi pengakuan dan berapa banyak pengakuan yang dibenarkan.

Pada sisi lain, keadilan memerlukan pembahasan lebih dalam. Suatu masukan atau keluaran tidak perlu harus sama, sepanjang orang yang diperbandingkan mempunyai rasio yang sama. Dengan kata lain, jika seorang pekerja merasa bahwa dia sedang menyumbangkan lebih banyak daripada yang dia terima, tapi hal yang serupa juga dialami oleh orang lain, adalah tidak mungkin bahwa isu keadilan yang utama akan timbul. Dalam hal yang sama, jika seseorang menerima dua kali lipat sebanyak unit-unit keluaran yang lain, tetapi dianggap akan disumbangkan dua kali sebanyak unit keluaran, rasio perbandingan dipertahankan tanpa perasaan ketidak-adilan.

Isu-isu keadilan dihadapi didalam organisasi pada dua level, menurut syarat kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia dan dalam kaitan relasi antara supervisor dan bawahan. Pada level kebijaksanaan, usaha-usaha penting dibuat di dalam organisasi publik untuk menghindari/menghalangi isu- isu keadilan dari permukaan. Misalnya sistem merit dibangun disekitar gagasanbahwa nilai/ kredit diberikan untuk kemampuan dan kinerja, dan bukan karena faktor personal atau politik. Yang sama-sama relevan dengan sistem merit dalah konsep pembayaran yang sama bagi kerja yang sama. Sistem-sistem penilaian, yang didasarkan pada analisis pekerjaan yang baik dan yang menetapkan standar-standar kerja atau tujuan-tujuan kerja, mengurangi jenis- jenis keluhan. Penetapan prosedur keluhan melindungi para pegawai dari tindakan perseorangan yang

sewenang-wenang dan menyediakan jalan yang dapat diprediksikan dan dapat dipercaya dalam penyelesaian konflik.

Tidak dapat dielakkan bahwa persoalan-persoalan keadilan akan terjadi pada setiap level organisasi. Siagian (2000:291) ada beberapa cara untukmengatasi perasaan sedang diperlakukan tidak adil dari seorang pegawai,yaitu :

a. Supervisor (manajer) harus mengakui bahwa bagi seseorang untuk mencapai suatu kesimpulan telah diperlakukan tidak adil merupakan produk dari proses-proses logis internal yang didorong oleh perasaan perih karena ketidakadilan. Secara rasional usaha menyelesaikan tuduhanperlakuan tidak adil seringkali akan gagal karena kekuatan emosionalyang mendorong perasaan ketidakadilan tersebut.
b. Supervisor (manajer) harus mengakui bahwa klaim-klaim ketidakadilanmencakup persepsi-persepsi tentang apa yang dirasakan oleh seseorang sebagai kelayakan dari imbalan, persepsi-persepsi mengenai apa yang telah diterima seseorang sebagai imbalan atas kontribusinya, dan seleksi dari seorang pembanding. Jadi supervisor harus berusaha untuk mengetahui dengan pasti persepsi pekerja dalam hal-hal seperti itu guna memperjelas sumber ketidakpuasan.
c. Supervisor bisa berusaha untuk mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan menjelaskan siapa yang merasakan imbalan organisasi yang pantas (layak), dan juga yang menerima hukuman dan merinci alasan- alasan dibalik tindakan seseorang.

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa bagi seorang manajer adalah penting untuk memahami konsekuensi apa yang mungkin timbul apabila para karyawan merasa mendapat perlakuan tidak adil. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa adil atau tidaknya perlakuan terhadap seseorang, oleh yang bersangkutan dikaitkannya

bukan dengan pemuasan kebutuhan primernya,akan tetapi juga dengan semua jenis kebutuhan lainnya. Jadi dalam hal ini menurut teori keadilan bahwa peranan dan perlakuan para manajer yang bersangkutan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam motivasi kerjakaryawannya.

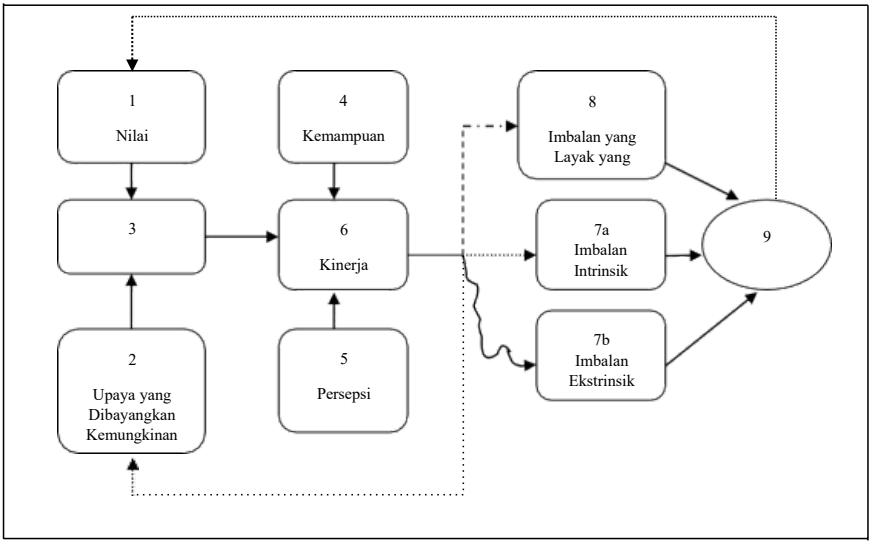
2.12 Teori harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor Vroom

Salah satu teori motivasi yang sangat populer akhir-akhir ini ialah Teori Harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom, seorang ahli psikologi dari Universaitas Yale. Teori harapan mencoba untuk mengatasi kritik-kritik yang diarahkan pada anggapan tertentu dari teori-teori motivasi lainnya, yakni bahwa semua karyawan dianggap serupa, bahwa semua situasi itu sama dan bahwa hanya ada satu cara terbaik untuk memotivasi karyawan. Timpe (1985:290) menyatakan bahwa pendekatan dari teori harapan adalah mencobamemperhatikan perbedaan antara individu dan situasi, yang mempunyai tiga komponen utama, yakni :

a. Harapan hasil prestasi. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari perilaku mereka. Harapan ini pada gilirannya mempengaruhi kepuasan mereka tentang bagaimana bertingkah laku. Misalnya seorang karyawan yang tengah berpikir tentang peningkatan kuota penjualan mungkin mengharapkan hadiah, bonus dan sejenisnya.
b. Valensi. Hasil dari suatu perilaku tertentu mempunyai suatu valensi khusus, atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu. Sebagai contoh bagi seorang manajer yang menghargai uang dan prestasi, peralihan ke jabatan yang gajinya lebih tinggi di tempat lain mungkin mempunyai valensi yang tinggi, bagi manajer yang menghargai afiliasi dengan rekan-rekan kerja dan kawan-kawannya, pemindahan yangsama akan mendapat valensi yang rendah.

c. Harapan kinerja usaha. Harapan orang mengenai seberapa sulitnya bekerja secara berhasil juga akan mempengaruhi keputusan orang tentang perilaku.

Simamora (1997:412) cara kerja teoritis dari model teori harapan dapat dilihat pada Gambar 2.9, nilai dari imbalan yang diharapkan individu tertentu (1) dipadukan dengan persepsi individu mengenai upaya yang dilibatkan untuk memperoleh imbalan tersebut dan kemungkinan mencapainya (2) untuk menghasilkan suatu tingkat upaya tertentu (3). Upaya ini dipadukan dengan kemampuan dan sifat indifidu yang bersangkutan (4) dan cara dia melaksanakan tugas tersebut (5) untuk menghasilkan suatu tingkat kinerja tertentu (6). Tingkat prestasi yang dihasilkan ini menyebabkan imbalan intrinsik (7a), dan barangkali menyebabkan imbalan ekstrinsik (7b).



Gambar 2.9

MODEL HARAPAN MENGENAI MOTIVASI

Sumber : Simamora (1997:415)

Garis bergelombang dalam model tersebut yang mengarah ke imbalan ekstrinsik menunjukkan bahwa imbalan tersebut tidak dijamin, karena ia tergantung pada bagaimana penyelia atau orang lain menilai kinerja individu dan pada kesediaan organisasi untuk memberikan imbalan pada prestasi tersebut. Individu mempunyai gagasan tersendiri mengenai kepantasanseluruh perangkat imbalan yang diterima (8), yang apabila diukur dengan imbalan yang sesungguhnya diterima, menghasilkan tingkat kepuasan yang dialami oleh individu yang bersangkutan (9). Maka pengalaman individu tersebut akan diterapkan pada penilaiannya dimasa yang akan datang terhadap nilai imbalan untuk pelaksanaan tugas selanjutnya.

Sculler & Susan (1996:113) model teori harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata bagi manajer mengenai bagaimana memotivasi bawahan, antara lain adalah :

a. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan. Jikalau imbalan menjadi motivator, maka pasti cocok untuk individu yang bersangkutan. Manajer dapat menentukan imbalan apa yang diinginkan oleh bawahannya dengan mengamati reaksinya dalam berbagai situasi dan menanyakan imbalan apa yang mereka inginkan.
b. Menentukan kinerja yang diinginkan . Manajer harus mengidentifikasi tingkat kinerja atau perilaku apa yang ia inginkan sehingga ia dapat memberitahukan bawahannya apa yang harus mereka lakukan agar diberiimbalan.
c. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai. Jikalau bawahan merasa bahwa tujuan yang harus mereka capai terlalu sulit atau mustahil, motivasinya akan rendah.
d. Mengaitkan imbalan dengan kinerja. Untuk mempertahankan motivasi,imbalan yang layak harus jelas dikaitkan dengan suatu kinerja dalamjangka waktu yang singkat.
e. Menganalisis faktor apakah yang mungkin meniadakan efektivitas imbalan. Konflik diantara sistem imbalan dan

pengaruh lain dalam situasi kerja mungkin mengharuskan manajer mengharuskan manajer melakukan beberapa penyesuaian dalam sistem imbalan.

Sculler & Susan (1996:126) model teori harapan tentang motivasi juga mempunyai sejumlah implikasi bagi organisasi, antara lain adalah :

a. Organisasi biasanya memperoleh apa yang mereka imbalkan, bukan apa yang mereka inginkan. Organisasi harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang diinginkan .
b. Pekerjaan itu sendiri secara intrinsik dapat menjadi imbalan. Jikalau pekerjaan dirancang untuk memenuhi beberapa kebutuhan karyawan seperti kemandirian dan kreativitas, maka pekerjaan itu sendiri dapatmenjadi imbalan dalam dirinya sendiri.
c. Penyelia langsung memainkan peran penting dalam proses motivasi. Penyelia berada pada posisi paling baik untuk menetapkan tujuan secara jelas dan memberikan imbalan yang tepat untuk bermacam-macam bawahannya. Oleh karena itu penyelia harus dilatih dalam proses motivasidan diberi cukup wewenang untuk memberikan imbalan.

Dari uraian mengenai teori harapan oleh Voctor Vroom tersebut diatas, jelaslah bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah harapan dari individu karyawan bersangkutan terhadap hasil dan implikasi pekerjaannya, tentunya salah satunya adalah harapan untuk berkarir.

2.13 Tinjauan Komprehensif Mengenai Aplikasi Berbagai Teori Motivasidan Teknik-Tekniknya

Pada bab sebelumnya telah dibahas tentang berbagai teori tentang motivasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, selanjutnya bada bab ini penulis mencoba untuk membahas tentang bagaimana aplikasi dari berbagai teori motivasi tersebut serta teknik-tekniknya di dalam

kehidupan nyata dalam organisasi. Timpe (2000:340) menyatakan bahwa untuk dapat mengaplikasikan berbagai teori motivasi dalam kehidupan berorganisasi, para anggota organisasi (khususnya pimpinan dari organisasi tersebut) perlu memahami bahwa: pertama satu teknik berkaitan erat dan didukung oleh satu atau beberapa teori motivasi, kedua para manajer harus memahami teori motivasi apa yang cocok digunakan untuk menghadapi situasi dan yang ketiga adalah bahwa seluruh teori motivasi harus dihubungkan dengan upaya para karyawan untuk mencapai tujuan dan pemuasan kebutuhan pribadinya. Selanjutnya Timpe (2000:365) menyatakan bahwa teknik aplikasi dari teori motivasi dapat dikategorikan antara lain sebagai berikut :

- Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management by Objectives (MBO).*
- Program penghargaan karyawan.
- Program keterlibatan karyawan.
- Program imbalan bervariasi.
- Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
- Manfaat yang fleksibel.

Dan keterangan lebih detail perihal masing-masing teknik tersebut diatas,dapat diuraikan sebagai berikut :

2.13.1 Manajemen berdasarkan sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran yang dalam bahasa Inggris disebut *Management by Objectives* (MBO) merupakan teknik yang digunakan oleh menejemen dalam memberikan motivasi positif bagi para bawahannya. Hal-hal menonjol dalam penggunaan teknik ini ialah :

a. MBO (*Management by Obyectives*), adalah suatu program manajemen yang meliputi sasaran spesifik yang ditetapkan secara partisipatif dengan batas waktu pencapaian yang jelas dan mengandung sistem umpan balik, agar diketahui kemajuan yang di capai dalam pencapaian tujuan dan sasaran.

b. MBO (*Management by Obyectives*), menerapkan prinsip satu langkah ke bawah *(one step down)* dalam arti, bahwa sasaran yang ditetapkan untuk satuan kerja yang berada pada hierarki organisasi yang lebih tinggi menjadi dasar bagi penentuan sasaran untuk dicapai oleh satuan kerja di bawahnya.
c. Sasaran bagi satuan kerja yang lebih rendah merupakan rincian sasaran satuan kerja yang lebih tinggi.
d. MBO (*Management by Obyectives*) sangat efektif dalam penumbuhanpendekatan yang holistik dan integratif, serta mencegah timbulnya pendekatan parsial atau inkremental.
e. MBO (*Management by Obyectives*) merupakan teknik yang ampuh dalam menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan.
f. MBO (*Management by Obyectives*) juga merupakan teknik dalam melatih para anggota organisasi dalam mengambil keputusan.
g. MBO (*Management by Obyectives*) memberikan penekanan kuat pada sistem umpan balik karena dengan demikian setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasarantertentu, mengetahui secara pasti dan faktual kemajuan yang dicapai dan kendala yang mungkin dihadapi.

Teori yang paling dekat hubungannya dan paling mendukung penggunaanMBO sebagai teknik motivasi ialah teori 'Penentuan tujuan'. Seperti terlihat dalam bab sebelumnya bahwa keampuhannya sebagai teori motivasi terletak pada keikut sertaan para anggota organisasi dalam penentuan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, termasuk tujuan dan sasaran pribadinya, agar tujuan dan sasaran itu benar-benar bisa dicapai sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi, seperti kemampuan para pelaksananya.

Tingkat keberhasilan menggunakan teknik MBO sebagai teknik motivasi akan lebih terjamin apabila manajemen tidak menuntut hasil yang berlebihan dari para bawahannya dan bahwa manajemen benar-benar memenuhi komitmennya dalam memberikan imbalan kepada para karyawannya yangberprestasi sesuai dengan yang diharapkan atau melebihi harapan.

2.13.2 Program penghargaan pada karyawan

Manusia berkarya belum tentu hanya sekedar untuk mencari nafkah melainkan sebagai wahana untuk mengangkat harkat dan martabatnya, sehingga untuk memuaskan kebutuhan non fisiologis seperti pengakuan dan penghargaan dari orang lain baik dari atasan, rekan setingkat dan bahkan para bawahan.

Program penghargaan pada karyawan dapat berupa berbagai bentuk seperti promosi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, piagam penghargaan dan program lain yang sejenis. Teori yang paling mendukung penggunaan teknik iniialah "Teori Penguatan", karena teori ini adalah cara yang digunakan oleh manajemen, baik untuk kepentingan penumbuhan keinginan para bawahan untuk mengulangi tindakan dan perilaku yang mendatangkan kesenangan,kebahagiaan dan kenikmatan (yang berarti penguatan positif) maupun untuk meredam terulangnya perilaku dan tindakan yang berakibat pada sesuatu yangtidak menyenangkan, seperti pengenaan sanksi organisasi.

2.13.3 Program keterlibatan karyawan

Yang dimaksud dengan program ini ialah, suatu proses partisipatif untukmemanfaatkan seluruh kemampuan karyawan dan dimaksudkan untuk mendorong peningkatan komitmen demi keberhasilan perusahaan. Salah satu teknik dalam meningkatkan keterlibatan para karyawan ialah "manajemen partisipatif", yakni suatu proses di mana para bawahan berbagi kekuasaan dengan para atasan langsung dalam pengambilan keputusan.

Meskipun teknik ini diyakini sering membuahkan hasil yang diharapkan, para manajer hendaknya juga perlu menyadari bahwa tidak mungkin diterapkan untuk semua situasi dan semua jenis organisasi. Agar teknik ini benar-benar efektif maka manajemen perlu memperhatikan :

a. Tersedianya cukup waktu bagi para karyawan untuk berpartisipasi
b. Isu melibatkan para karyawan haruslah relevan dengan kepentingan mereka
c. Para karyawan harus memiliki kemampuan intelektual, kemampuan teknis, dan keterampilan berkomunikasi, agar mampu memberikankontribusi yang substansial,
d. Keterlibatan para karyawan didukung oleh budaya organisasi.

Adapun keterlibatan dalam bentuk perwakilan, yakni keterlibatan para karyawan dapat mengambil berbagai bentuk seperti :

a. Partisipasi melalui perwakilan dalam arti para karyawan turut serta mengambil keputusan yang menyangkut organisasi melalui para karyawantertentu yang ditunjuk sebagai wakil para karyawan sebagai keseluruhan.
b. Dewan kekaryaan, yang berarti karyawan yang terpilih sebagai wakil para karyawan, duduk sebagai anggota suatu dewan.
c. Keanggotaan dewan direksi, dalam arti ada wakil karyawan dalam jajaran direksi perusahaan yang mempunyai hak bersuara dalam proses pengambilan keputusan.

Gugus kendali mutu, yakni suatu konsep yang berasal dari dunia bisnis jepang, konsep ini merumuskan adanya sekelompok karyawan yang bertemu secara reguler untuk membicarakan masalah-masalah yang menyangkut mutuhasil pekerjaan, meneliti faktor-faktor penyebabnya, merekomendasikan pemecahannya dan mengambil langkah-langkah penyelesaiannya. Dimanaimplementasinya adalah

dengan cara mengidentifikasikan berbagai masalah yang timbul dan perlu penyelesaian, memilih masalah yang akan diselesaikan, misalnya masalah yang dianggap paling kritikal, mengkaji hakikat masalah yang dihadapi dan jalan keluarnya, serta merekomendasikan jalan keluarnya kepada manajemen. Rekomendasi yang diterima oleh manajemen dari gugus dipelajari atau dikaji untuk diambil keputusan. Jika manajeman memutuskan bahwa rekomendasi gugus akan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi,tentunya rekomendasi itu diterima dan diterapkan. Akan tetapi apabila kajian tersebut dianggap tidak memadai atau kurang memuaskan, keputusan manajemen dapat berupa tindakan mengembalikan rekomendasi tersebut kepada gugus untuk dikaji ulang.

Rencana pemilikan saham perusahaan oleh karyawan, yang dimaksud dengan teknik ini ialah para karyawan diberikan kesempatan untuk membeli saham perusahaan. Tidak sedikit pakar yang merekomendasikan penggunaanteknik ini sebagai salah satu cara untuk menumbuhkan rasa memiliki perusahaan oleh para karyawan. Dasar pemikirannya ialah para karyawan akan memberikan kontribusi yang makin besar termasuk peningkatan produktivitas kerja demi keberhasilan perusahaan jika mereka turut memiliki perusahaan tersebut. Paling sedikit tidak melakukan sesuatu yang dapat merusak citra perusahaan atau melakukan sesuatu yang berakibat pada kegagalan perusahan mencapai tujuan dan sasarannya. Caranya antara lain ialah dengan membeli saham perusahaan oleh manajemen lalu menyerahkannya kepada karyawan.

Dari beberapa pengamatan, menunjukkan bahwa teknik ini berhasil dalam meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkanproduktivitas kerja. Agar teknik ini benar-benar berhasil sebagai faktor motivasional, bukan hanya pemilikan saham yang diperlukan, tetapi juga perolehan kepuasan psikologis. Untuk itu kepada para karyawan perlu diberikan informasi tentang kondisi perusahaan (termasuk permasalahanyang dihadapinya),

misalnya ketatnya persaingan, dengan demikian mereka diajak serta memecahkan permasalahan yang dihadapi. Dengan kata lain, agar teknik ini perlu digabung dengan manajemen partisipatif.

Teori yang paling mendukung teknik ini ialah beberapa teori motivasi yang antara lain, 'Teori X' dan 'Teori Y', yang dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor, dan 'Teori Motivasi dan Higiene' yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg.

2.13.4 Program imbalan bervariasi

Yang dimaksud dengan program imbalan bervariasi ialah, berbagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menambah penghasilan karyawan. Imbalan itu tergantung pada kinerja individual dan organisasional. Termasuk di antaranya :

a. Pemberian imbalan kepada karyawan berdasarkan satuan produk yang dihasilkannya. Berarti makin banyak unit produk yang dihasilkan oleh seseorang, semakin besar pula penghasilannya.
b. Rencana pembagian keuntungan. Dalam praktek hal ini berarti bahwa jika perusahaan berhasil meraih keuntungan melebihi sasaran yang telah ditentukan sebelumnya misalnya pada permulaan tahun kelebihan itu dibagi kepada para karyawan, dengan mendahulukan mereka yang satuan kerjanya memberikan kontribusi yang paling menonjol. Teknik ini berkaitan erat dengan pemilikan saham karena makin banyak jumlah saham yang dimiliki oleh seseorang, makin besar pula porsinya dalam keuntungan yang dibagi itu.
c. Pembagian 'nilai lebih'. Maksudnya ialah jika satu kelompok kerja berhasil meningkatkan hasil karyanya berdasarkan anggaran yang telah dialokasikan untuk menghasilkan produk tertentu, dan dengan demikian memperoleh keuntungan yang lebih besar, 'nilai lebih itulah yang dibagi oleh perusahaan kepada kelompok kerja yang menghasilkan nilai lebih

tersebut. Atau, bila karena dengan berlakunya 'sistem saran' dalam organisasi menjadikan kinerja perusahaan meningkat dengan diterapkannya saran tertentu, hasil penigkatan itulah yang dibagi. Perlu dicatat, bahwa perbedaan pembagian keuntungan dan pembagian nilai lebih terletak pada siapa yang menikmatinya. Pembagian keuntungan dinikmati oleh individu, sedangkan pembagian niali lebih dinikmati oleh kelompok kerja. Hasil tambahan penggunaan teknik ini ialah terdorongnya pertumbuhan semangat kerja kelompok dan tidak menonjolkan kemampuan individual.

Pengalaman banyak perusahaan yang telah menggunakan teknik ini ialah, bahwa teori yang paling erat hubungannya dengan teknik ini ialah 'Teori Harapan'. Seperti telah diuraikan didepan, bahwa 'Teori Harapan' ini efektif apabila hubungan antara upaya dan kinerja, hubungan antara kinerja dan imbalan, serta hubungan antara imbalan dengan pencapaian tujuan dan pemuasan kebutuhan pribadi.

2.13.5 Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan

Dasar penyusunan rencana ini ialah, pemikiran bahwa keterampilan para karyawan dalam organisasi berbeda dari satu orang dengan orang lain. Karena itu, para karyawan yang memiliki berbagai keterampilan, yang pada gilirannya memungkinkan mereka melakukan banyak hal dan menyelesaikan banyak jenis pekerjaan, pantas diberikan imbalan yang lebih banyak pula. Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk mendorong para karyawan menjadi pekerja dengan kinerja tinggi *(high achievers)*. Di samping itu, juga sebagai alat untuk mendorong para karyawan agar selalu menambah jenis keterampilan dan memutakhirkan keterampilan tersebut. Dengan demikian, mereka mampu melakukan tugas-tugas yang beraneka ragam dan siap menghadapi tuntutan tugas baru, karena antara lain lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta situasi baru yang dihadapi oleh organisasi, misalnya adanya strategi baru dan kondisi lingkungan baru.

Dari penjelasan di atas tersebut terlihatlah bahwa *teori motivasi* yang sangat mendukung teknik ini ialah teori '*ERG*' dari Alferder dan teori 'Tiga Kebutuhan' yang dikemukakan olek David Mc Clelland.

2.13.6 Manfaat yang fleksibel

Salah satu perkembangan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia ialah makin dirasakan pentingnya penciptaan dan penerapan sistem imbalan yang efektif. Seperti dimaklumi, pendekatan yang kini populer ialah *pendekatan kafetaria*. Pendekatan 'kafetaria' berarti perusahaan memberikan dua jenis imbalan, yakni :

a. Imbalan yang tradisional diperoleh seorang karyawan seperti upah atau gaji, tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan biaya hidup, bonus, penghasilan karena pembagian keuntungan, danpenambahan penghasilan karena pembagian hasil 'nilai lebih'. Jenis penghasilan ini tidak fleksibel karena sudah tercantum dalam perjanjian kerja antara seorang karyawan dan perusahaan, asal saja karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik. Hanya jumlahnya yang mungkin bervariasi. Intinya ialah isi amplop gaji yang dibawa pulang setiap bulan.
b. Imbalan berupa bantuan dan jasa-jasa perusahaan yang meskipun tidak 'mempertebal amplop gaji yang di bawa pulang pada setiap akhir bulan', akan tetapi meringankan beban finansial para karyawan *kalau mau memanfaatkan jasa dan bantuan tersebut*. Cara ini disebut *fleksibel* karena para karyawan tidak harus memanfaatkannya, tetapi tersedia jika mau memanfaatkan tawaran dari perusahaan itu. Contohnya ialah, bantuan perusahaan membeli premi berbagai jenis asuransi, koperasi simpan pinjam, kafetaria di mana tersedia makanan bergizi dengan harga murah, bea siswa untuk anak-anak karyawan, dan bahkan juga bagi karyawan sendiri dengan catatan, bahwa jika karyawan

ingin memanfaatkannya, misalnya dengan mengikuti suatu program pelatihan, program tersebut harus ada kaitannya yang langsung dengan tugas pekerjaan sekarang dan di masa yang akan datang, serta tuntutan penambahan dan pemutakhiran keterampilan yang dirasakan penting bukan hanya oleh karyawan yang bersangkutan, akan tetapi juga oleh perusahaan.

Cara lain melihat penggunaan teknik ini ialah membagi imbalan yang diterima oleh seseorang berdasarkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik menyangkut pelaksanaan kegiatan tertentu atas dorongan yang timbul dari dalam diri karyawan sendiri untuk memperoleh imbalan yang sesuai. Akan tetapi jika seseorang hanya mau bekerja sebatas uraian pekerjaan dan tidak mau terlibat pada kegiatan yang tidak dituntut oleh perusahaan, yang bersangkutan tidak dikenakan sanksi. Motivasi ekstrinsik ialah berbagai dorongan yang datangnya dari luar diri yang bersangkutan, misalnya dari perusahaan yang boleh dimanfaatkan seluruhnya, atau hanya sebagaian oleh karyawan. Apa yang dimanfaatkan dan apa yang tidak, tergantung pada persepsi karyawan yang bersangkutan tentang kebutuhannya dan cara-cara pemuasannya.

Teori yang mendukung penggunaan teknik ini ialah 'Teori Kebutuhan' menurut Mc Clelland dan 'Teori Harapan' seperti dikemukakan oleh VictorVroom. Keseluruhan pembahasan tentang aplikasi teori motivasi dan teknik- tekniknya menunjukkan bahwa dalam mengubah perilaku dan meningkatkan produktivitas kerja, maka teori dan teknik motivasi yang digunakan oleh para pimpinan perlu disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahannya secara individual. Kiranya terlihat pula bahwa aspek motivasional perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja para anggota dan seluruh komponen organisasi.

BAB 3

TINJAUAN KOMPEREHENSIF TENTANG KINERJA KARYAWAN

Simamora (1997:415) salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi bisnis dalam jangka panjang adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya dalam berkarya, dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan telah memenuhi standar-standar kualitas yang telah ditetapkan pada masa sekarang dan selalu meningkat dalam jangka panjang. Dari uraian tersebut diatas jelaslah bahwa penilaian kinerja adalah merupakan suatu alat dan proses yang dilakukan oleh organisasi perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan karyawan, apabila penilaian kinerja karyawan ini dapat dilakukan dengan benar maka para karyawan, para manajer dan departemen SDM dapat memberikan kontribusi yang amat positif dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan.

Higgins (1984:234) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukumdan sesuai moral maupun etika.

Prawirosentono (1999:56) suatu lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini sebenarnya ada hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*), dengan kata lain bila kinerja individu karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik.

3.1 Manfaat penilaian kinerja karyawan

Mangkuprawiro (2003:224) terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a. Perbaikan kinerja, dimana penilaian kinerja karyawan dapat membantu dalam memberikan umpan balik baik kepada karyawan yang dinilai maupun bagi manajemen organisasi, sehingga dengan demikian umpan balik dimaksud akan bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis untuk memperbaiki kinerja.
b. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu pengambilan keputusan dalam menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
c. Keputusan penempatan, dalam arti bahwa promosi, mutasi dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu
d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikiasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
e. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik penilaian kinerja karyawan dapat membentu proses pengambilan keputusan tentang karir karyawan yang bersangkutan.
f. Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
g. Ketidakakuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam manajemen

SDM. Hal demikian akan mengarah kepada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

h. Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja yang buruk mungkin salah satu penyebabnya adalah rancangan pekerjaan yang keliru, sehingga dengan demikian dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan diagnosa kesalahan-kesalahan dari rancangan pekerjaan tersebut.
i. Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.
j. Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak dapat diatasi melalui penilaian, maka departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
k. Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

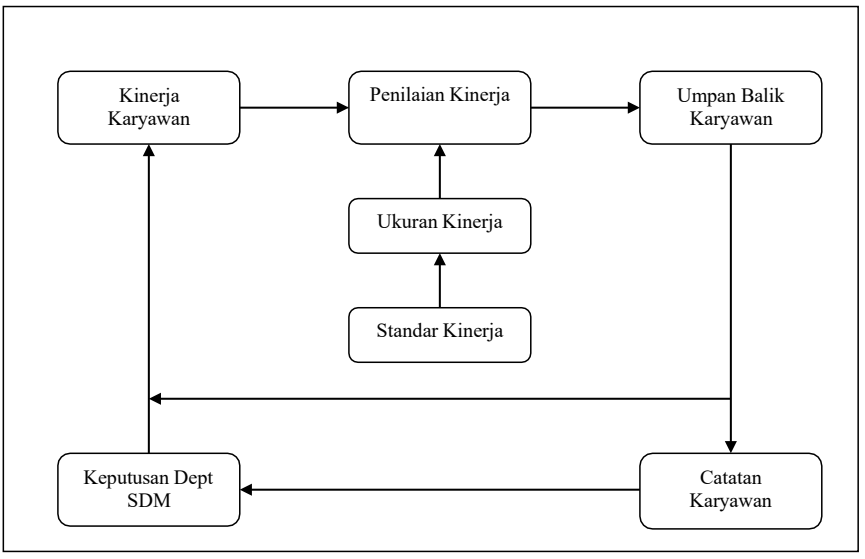
Dari uraian tersebut diatas maka kebijakan kinerja suatu organisasi harus diprakarsai dan didukung oleh pimpinan organisasi bersangkutan, karena pemimpin organisasi berkepentingan untuk mengetahui apakah seluruhunit kerja dan karyawan dapat berfungsi dengan baik dalam menjalankan kegiatannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya menuju tujuanorganisasi.

Kebijakan kinerja dituangkan dalam berbagai tingkat perencanaan strategis, administratif dan operasional. Bila standar kinerja telah disusun berarti tindakan selanjutnya adalah melaksanakannya sesuai dengan rencana, dan selanjutnya perlu dilakukan evaluasi (penilaian)

sejauhmana efektifitas daripelaksanaan standar kerja tersebut agar setiap kegiatan unit kerja terfokus pada tujuan organisasi.

3.2 Elemen-elemen sistem penilaian kinerja

Mangkuprawiro (2003:225) pendekatan penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM (lihat Gambar 3.1). Jika standar kinerja kinerja tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, maka evaluasi yang dihasilkan akan bias dan tidak akurat dan dapat berakibat merenggangkan hubungan antara manajer dengan karyawan dan memperkecilkesempatan kerja yang sama. Umpan balik dapat membrikan perbaikan dalam perilaku SDM dan departemen SDM memiliki catatan akurat dalam sistem SDM-nya. Departemen SDM biasanya merancang dan mengelola sistem penilaian kinerja perusahaan.



Gambar 3.1
ELEMEN-ELEMEN KUNCI SISTEM PENILAIAN KINERJA

Sumber : Mangkuprawiro (2003:225)

Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan (individu), sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yangmencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Dan agar efektif maka standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan, hal itu dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada standar yang tertulis dan para karyawan hendaknya mengetahui perihal standar ini, penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja aktual dari elemen-elemen pokok yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

Penilaian kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang telah distandarkan, sebagai contoh petugas operator telepon yang melayani telepon pengaduan dari pelanggan, harus diobservasi dalam beberapa hal sebagai berikut:

» Mematuhi ketetapan prosedur dari perusahaan : mengisi daftar gangguan,menggunakan tarif sesuai ketentuan, dan membuat buku laporan.
» Cara telepon yang menyenangkan, tetap ramah, sopan dan dapatmemberikan informasi secara jelas.
» Dan lain-lain

Pengamatan unsur-unsur kinerja dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, pengamatan langsung dapat dilakukan ketika setiap kejadian dapat langsung dilihat oleh pengamat atau penilai. Sedangkan pengamatan tidak langsung dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi hasil laporan yang telah dibuat oleh karyawan yang bersangkutan.

3.3 Faktor-faktor yang dinilai pada kinerja karyawan

Ravianto (1986:68) secara umum terdapat beberapa butir penilaian kinerja karyawan, yang antara lain adalah :

a. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga melaksanakan sistem dokumentasi (filling system) yang baik. Sistem dokumentasi yang andal untuk surat-surat keluar dan surat-surat yang masuk, untuk memudahkan pencarian kembali dokumen tersebut bila sewaktu-waktu diperlukan. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administrasi para manajer.
b. Sejauhmana karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini penting dinilai sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawa seorang karyawan. Misalnya seorang petugas pemeliharaan mesin-mesin produksi harus mampu membuat jadwal kerja agar mesin-mesin dapat dipantau secara berkala. Hal ini penting untuk menunjang kelancaran proses produksi.
c. Sejauhmana seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, Misalnya seorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Hal ini mempengaruhi kinerja pengetik bersangkutan.
d. Tingkat produktivitas karyawan, hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah pekerjaan

yang dapat diselesaikan, tentunya kinerja karyawan bersangkutan harus dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya juga baik. Jadi butir (c) dan butir (d) berkaitan erat. Misalnya karyawan teknik di bagian pengelasan baja, semakin banyak jumlah meter dari baja yang dilas, disertai dengan mutu las yang baik, maka kinerja karyawan tersebut dinilai baik.

e. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawanharus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tangung jawabnya. Contohnya, kembali pada karyawan pengelas baja, bila pengetahuan teknis pengelasan dikuasai dengan baik, dengan sendirinya mutu pekerjaan las-baja dan kecepatannya dapat mendekati standar kinerja yang ditetapkan.

f. Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila seorang karyawan dapat mandiribiasanya dia mempunyai inisiatif yang tinggi, sehingga kinerjanya umumnya mendekati standar kinerja yang ditetapkan. Contoh kemandirianpada karyawan pengelas baja, misalnya sebagai berikut : Hal yang biasa bila suatu pekerjaan menemui kesulitan. Begitu juga mengelas suatu kapal, tidak semua bagian baja mudah di las. Dalam hal menemukan pekerjaan las ditempat yang sulit, seorang karyawan yang mandiri biasanya mempunyai inisiatif untuk menyelesaiakan pekerjaannya sendiri. Dia akan sesedikit mungkin meminta bantuan atasannya. Karyawan teknispengelasan baja yang mandiri, biasanya mempunyai kinerja yang baik, sebaik standar kinerja yang ditetapkan.

g. *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seseorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena

dia mempunyaikemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi. Misalnya karyawan pengelasan baja yang baik mempunyai daya nalar, naluri dan kebijakan agar pekerjaannya dilakukan dengan baik, karena salah mengelas dapat berakibat fatal. Bila pesawat terbang yang dihasilkan, seluruh "bodi"-nya dilas dengan baik dan akurat. Hal ini mempengaruhi mutu pesawat yang akan dijualnya. Mutu produk yang baik berkaitan erat dengan nama baik perusahaan.

h. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya. Seorang karyawan yang bersifat pendiam, belum tentu tidak dapat berkomunikasi dengan atasannya dalam kaitannya dengan pekerjaannya. Pengertian komunikasi di sini tidak ada hubungannya dengan sifat "banyak omong" atau pendiam seseorang, tetapi kemampun menerima atau menyampaikan informasi secara benar dan tepat. Kelancaran karenamampu menyampaikan informasi dari seseorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja terutama kinerja kelompok.

i. Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik mencerminkan saling percaya antar teman, dan sebaliknya seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama secara kolektif dengan koleganya, umumnya tidak terjalin saling percaya antar teman dan akan berakibat berkinerja tidak baik pula.

j. Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalammenilai kinerja seorang karyawan. Memang tidak semua orang dapat berbicara dalam

rapat, walaupun mungkin saja kerja praktisnya sangat baik. Namun demikian pada tingkat manajerial tertentu diperlukan karyawan yang dapat dengan jelas berbicara dalam rapat.

k. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Misalnya seorang petugas di laboratorium kimia. Umumnya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus selesai dalam waktu bersamaan. Bagi karyawan laboratorium yang andal dia mampu mengatur jadwal kerjanya, sehingga hasil pekerjaannya optimal. Misalnya sementara dia menunggu hasil reaksi berbagai jenis zat kimia yang memakan waktu satu jam, dia dapat melakukan pekerjaan lain yang harus selesai bersamaan.

l. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat "memimpin" sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

3.4 Beberapa metode penilaian kinerja

Pada bab sebelumnya telah diuraikan bahwa penilaian kinerja karyawanmerupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Pandangan yang demikianlah yang mendorong para ahli manajemen sumber daya manusia untuk meneliti dan mengembangkan lebih lanjut tentang berbagai metode dan teknik penilaian kinerja dimaksud. Tujuan utama dari teknik dan metode penilaian kinerja tersebut pada dasarnya adalah untukmenilai kinerja karyawan secara obyektif sehingga hasilnya dapat bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri dalam rangka pengembangan karirnya.

Untuk mencapai kedua sasaran tersebut diatas, pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi

sangat penting. Mangkuprawiro (2003:229) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat menggunakan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan,dimana uraian singkatnya adalah sebagai berikut :

3.4.1 Metode berorientasi masa lalu.

Pendekatan-pendekatan yang berorientasi masa lalu memiliki kekuatan dalam hal kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur, namun kelemahannya adalah kinerja yang sudah lalu tidak dapat dirubah lagi. Akan tetapi hasil pengukuran kinerja masa lalu telah memperoleh umpan balik dari para karyawan, maka dapat memberikan umpan balik yang sangat positif untuk upaya-upaya memperbaiki kinerja menjadi lebih baik. Siagian (2000:234) terdapat beberapa teknik penilaian yang termasuk kategori metode orientasi masa lalu, yaitu :

a. Skala peringkat.
   Penilaian dengan menggunakan skala peringkat umumnya banyak didasarkan pada opini penilai, sehingga dikatakan lebih condong subyektif atas kinerja individual dengan skala terendah sampai tertinggi (contoh : amat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang). Yang dievaluasi misalnya dalam hal kehandalan, inisiatif, output keseluruhan, sikap, kerja sama, kualitas kerja. Kelemahan dari teknik ini antara lain terdapatnya bias penilai yang berpeluang direfleksikan dalam instrumen subyektif tipe ini.

b. Penggunaan daftar periksa.
   Metode daftar periksa ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (*item*) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut, misalnya yang menyangkut aspek-aspek kerajinan bekerja, memelihara alat-alat kantor dengan baik, kerjasama yang kooperatif, karyawan memiliki rencana kerja sampai derajat

perhatian terhadap petunjuk yang diberikan atasan dalam kaitannya pelaksanaan di lapangan. Total bobot adalah 100, kemudian semuanya diperiksa untuk melihat total bobot setiap karyawan.

Keunggulan metode ini adalah murah, sederhana, tidak perlu pelatihan khusus bagi penilai dan dapat dengan mudah disusun suatu standar penilaian. Adapun kelemahannya adalah besar kemungkinan terjadinya *halo efek*, penggunaan kriteria personaliti sebagai pengganti kriteria kinerja, kesalahan penafsiran terhadap tiap item dari daftar periksa dan penggunaan bobot yang kurang sesuai dari departemen SDM, dan selain itu pendekatan ini tidak membenarkan penilai memberi penilaian relatif.

c. Metode pilihan terarah.

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan.

Penilai perlu memilih pasangan pernyataan yang menurut pendapatnya paling menggambarkan sikap, perilaku dan kemampuan pegawai yang dinilai. Dan bagian departemen SDM lah yang kemudian mengklasifikasikan berbagai pernyataan tersebut untuk digunakan dalam membantu pegawai yang bersangkutan dalam menentukan tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukan.

Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai mulai dari posisi pucuk pimpinan sampai karyawan paling bawah. Namun kelemahannya adalah bahwa pernyataan- pernyataan umum

yang digunakan untuk menilai mungkin kurang spesifik terkait dengan pekerjaan, sehingga metode ini bisa memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

d. Metode kejadian kritis.
Yang dimaksud dengan kejadian kritis ialah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Misalnya berhasil dalam memadamkan kebakaran kecil, membantu kawan kerja yang mengalami kecelakaan, mebereskan arsip yang tidak teratur dan sebagainya, sedangkan kejadian negatifnya contohnya adalah merokok ditempat laboratoriom kimia, meninggalkan kantor tanpa pemberitahuan, dan sebagainya.

Metode ini sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, hal ini juga mengurangi bias jika para penilai mencatan kejadian-kejadian secara teliti dalam keseluruhan periode penilaian.

e. Metode catatan prestasi.
Hampir mrip dengan metode kejadian kritis, metode catatan prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Bentuk catatan berbagai prestasi meliputi aspek-aspek publikasi, pidato, peran kepemimpinan dan kegiatan-kegiatan lainnya yang terkait dengan pekerjaan profesional.

Informasi biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Laporan digunakan oleh para penyelia dalam menentukan kenaikan gaji dan promosi dan dalam membimbing seseorang untuk masa depan kinerjanya. Penafsiran tentang setiap item bisa jadi subyektif dan bias, karena mereka cenderung hanya melihat kebaikan seseorang saja.

3.4.2 Metode berorientasi masa depan.

Penilaian kinerja karyawan yang berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan. Mangkuprawiro (2003:231) terdapat empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi kinerja masadepan, yaitu sebagai berikut :

a. Penilaian diri sendiri.
   Salah satu pandangan yang amat penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Dan bilamana dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai hal itu berarti bahwa seseorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. Meskipun ada kecenderungan bahwa dalam menilai diri sendiri lebih menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, namun demikian bagi karyawan yang sudah matang jiwanya akan menyadari pula bahwa pada dirinya terdapat kelemahan, sehingga perilaku yang demikian akan dapat lebih mempermudah dalam menerima bantuan dari pihak lain seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan-rekan sekerja. Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematik untuk menghilangkan atau paling sedikit mengurangi ciri-ciri negatifnya.

b. Manajemen berdasarkan sasaran.
   Manajemen berdasarkan sasaran (*management by obyectives*) adalah manajemen berdasarkan pendekatan tujuan yang

secara obyektif dapat diukur, dimana karyawan dan manajer memperoleh hak yang sama untuk terlibat dalam merumuskan tujuannya, harapannya adalah bahwa karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dari sudut pandang tersebut di atas, maka teknik tersebut digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dengan orientasi kemasa depan. Dalam arti bahwa pegawai bersama-sama atasannya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan, sehingga keduabelah pihak mencapai kesepakatan tentang hasil apa yangdiharapkan dapat tercapai dan ukuran-ukuran obyektif apa yang akandigunakan. Sehingga bagi karyawan yang bersangkutan yang harus bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, disampning mempunyai motivasi untuk mencapainya juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang telah ditetapkannya sendiri itu dapat tercapai.

c. Penilaian psikologis.

Telah umum diketahui bahwa para ahli psikologi dapat melakukan evaluasi dan penilaian terhadap seorang karyawan berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya yang dimaksudkan untuk memprediksi potensi seseorang dimasa depan. Oleh karena hal tersebut banyak organisasi (terutama organisasi besar) memerlukan ahli psikologi untuk ditempatkan dibagian pengelolaan sumber daya manusia. Adapun keterlibatan para psikologi dalam penilaiankaryawan adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi karyawan, dan bukan untuk menilai prestasi karyawan dimasa lalu.

BAB 4

KONSEP DASAR DAN PENGERTIAN PRODUKTIVITAS SERTA INTERPRETASI HASIL PENGUKURANYA

Konsep produktivitas pada masa revolusi industri diukur melalui tenaga kerja, produksi dan pemasaran. Di Jepang, produktivitas ini diukur dari tenaga kerja dan organisasi yang melahirkan keharmonisan hubungan antara karyawan dan perusahaan. Dari perkembangan selanjutnya, karena semakin kompleks perusahaan prinsip produktivitas didasarkan pada rekayasa dan manusiawi. Namun, menurut Hidayat, penulis artikel ini, untuk Indonesia, titik berat peningkatan produktivitas sampai tahun 2000 adalah sumber daya manusia, organisasi, produksi dan pemasaran.

Pakar futurologi Herman Kahn, yang kini telah tiada mengatakan bahwa di luar keajaiban agama, ada dua peristiwa besar yang telah mengangkattingkat peradaban manusia. Peristiwa besar pertama dikenal dengan sebutan "Revolusi Pertanian" yang diperkirakan mula-mula di lahan subur Timur Tengah, yakni sekitar sepuluh ribu tahun yang lalu dan kemudian merembes keberbagai pelosok dunia selama kurang lebih delapan ribu tahun. RevolusiPertanian telah menghasilkan peradaban (*civilization)* dan memungkinkan sebagian kecil masyarakat pertanian dunia memperoleh pendapatan perkapita minimal USS 500 per tahun (dinyatakan dalam nilai ekuivalen harga konstan 1978 dollar US). Kendati demikian, revolusi tersebut belum mampu mengatasi masalah kemiskinan yang masih melanda sebagian besar penduduk dunia pada masa yang lalu.

Peristiwa besar kedua dikenal dengan sebutan "Revolusi Industri" yang mula-mula terjadi dua ratus tahun yang lalu di Inggris dan kemudian menyebar ke daratan Eropa dan menyeberang ke benua Amerika sebelah utara. Berkat revolusi tersebut, dua per tiga penduduk dunia kini mengalami peningkatan pendapatan per kapita yang cukup tinggi yakni antara lima sampai dua puluh kali dari tingkat penghidupan dan kehidupan ekonomi penduduk dunia telah mengalami perbaikan yang relatif pesat selama dua abad terakhir ini, ternyata proses industrialsiasi telah menimbulkan suatu masalah baru, yaitu, tingkat kesenjagan ekonomi yang makin lebar antara

kelompok negara industri maju (kelompok Utara) dan kelompok negara sedang berkembang (kelompok Selatan).

Di kalangan kelompok negara industri maju sendiri, selama proses industrialisasi berlangsung, telah pula terjadi kejar mengejar dalam menduduki urutan yang paling atas. Sebagai negara yang memelopori revolusi industri, Inggris muncul sebagai negara nomor wahid dalam bidang ekonomi selama periode 1770-1920. komoditi industri yang bercap *made in England* dalamperiode tersebut merupakan jaminan mutu yang sukar tertandingi di pasarinternasional. Memasuki 1920-an, Amerika Serikat mulai menggeser kedudukan Inggris. Selama periode 1920-1970, komoditi industri, pentingnya efisiensi dan produktivitas sebagai suatu gerakan nasional, (b) pembentukan Dewan Produktivitas Nasional pada bulan Juni 1983 atas prakarsa Menteri Tenaga kerja yang kemudian diikuti dengan pembentukan Dewan Produktivitas daerah di tiap propinsi pada akhir 1985, (c) ditetapkan tiap April sebagai bulan kampanye produktivitas, oleh pemerintah sejak 1984, (d) penyelenggaraanKonggres Produktivitas Dunia ke-5 di Jakarta pada tanggal 13-16 april 1986 yang telah melahirkan "Jakarta Declaration".

Agar gerakan produktivitas (dan efisiensi) dapat mencapai sasarannya tentu masyarakat terlebih dahulu harus mengetahui apa yang dimaksud dengan istilah "produktivitas". Makalah ini mencoba menjelaskan konsep dasar,pengertian, dan ruang lingkup yang berkaitan dengan istilah tersebut serta menjelaskan konsep dasar, pengertian, dan ruang lingkup yang berkaitan dengan istlah tersebut serta menjelaskan persamaan dan perbedaaan dengan istilah-istilah lain yang hampir sama maksudnya seperti efisiensi, efektifitas, kualitas, karyawan (*performance)*, dan keuntungan. Karena gerakan produktivitas ingin meningkatkan kondisi sosial dan ekonomi masyarakat maka tentu diperlukan konsep pengukuran produktivitas serta bagaimana menginterprestasikan hasil pengukuran untuk kepentingan perbaikan manajemen.

Manajemen produktivitas adalah penting karena tanpa hal tersebut pembahasan perihal *awareness, improvement, dan maintenance* yang menyangkut produktivitas konsep terkenal AIM dari James Riggs. Akan bersifat"akademik" sehingga dapat menjadi "tidak produktif" *(counter productive)*. Dalam edisi Prisma yagn sekarang telah dipilih empat bidang manajemenproduktivitas yang dianggap penting yakni yang menyangkut pendidikan (ditulisoleh Kubr), organisasi pemerintah (Saxena), BUMN (Matthias Aroef), dan hubungan makan karyawan (tulisan Jamien A. Tahir).

4.1 Konsep dan pengertian produktivitas

Perkataan "produktivitas" muncul untuk pertama kali pada tahun 1766 dalam suatu makalah yang disusun seorang sarjana ekonomi Perancis bernama Quesnay (pendiri aliran Phisiokrat). Tetapi, menurut Walter Aigner, filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah "keinginan" (*the will)* dan "upaya" (*effort)* manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Jadi dalam pengertian yang filosofis, produktivitas adalah "Sikap (mental) manusia untuk membuat hari esok lebih baik dari kemarin". Dalam konteks ini, esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental dan cara pandang tentang hari esok. Ambilah seorang "pesimis" yang cenderung melihat "kesulitan" dalam setiap "peluang" (*opportunity)* yang tersedia, dan bandingkan dengan seorang optimis yang justru memiliki cara pandang yang lain, yakni cenderung melihat "peluang" dalam setiap "kesulitan".

Apa dan bagaimana sikap mental dan cara pandang yang tidak produktif? Dari pengamatan saya, ada empat hal yang dapat dipakai sebagai contoh :

a. Menganggap bahwa tanpa bekerja (keras) kita dapat memperoleh sesuatuyang berharga.
   Di Jakarta beliau meninggal dunia akibat serangan jantung.

Sewaktu di Jakarta, almarhum Riggs masih sempat memberikan ceramah selama 8 jam non stop di Hotel Wisata Internasional dihadapan pesta seminar sehari yang diselenggarakan oleh Prasetya Mulya.

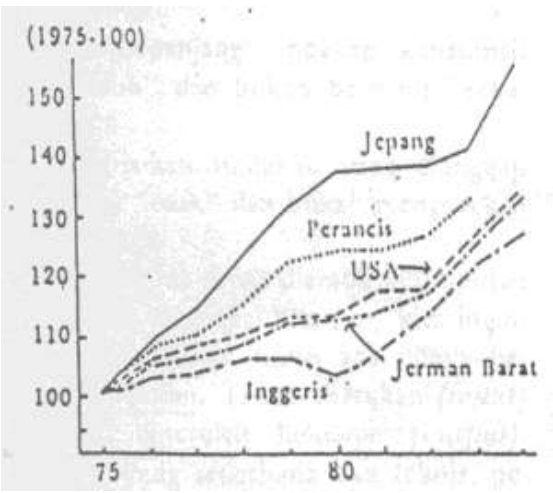
Tabel 4.1

PRODUCTIVIY PERSPECTIVE (1982)

Negara	Semua Sektor	Industri Pengolahan	Konstruksi	Komunikasi dan Trans-portasi	Jasa
1. Amerika Serikat	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2. Jepang	63.7	93.2	73.9	16.8	65.0
3. Jerman Barat	75.0	85.4	117.3	71.8	90.6
4. Perancis	90.0	90.0	89.7	62.6	88.2
5. Inggeris	58.0	52.8	77.0	55.1	54.9
6. Belgia	90.8	96.9	111.3	78.0	80.6
7. Singapura	39.6	36.9	59.3	39.7	38.2
8. Korea Selatan	12.6	19.3	16.6	19.1	14.4

Sumber : American Productivity Center, "Produktivity Perspective", 1982 edition, HoustonTexas.

Keterangan : Output dinyatakan dalam nilai tukar devisa tahun 1973 dengan USA = 100.0



Gambar 4.1

PERBANDIGAN INTERNASIONAL LAJU PERTUMBUHAN PRODUKTIVITAS DI SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN (1975 – 1984)

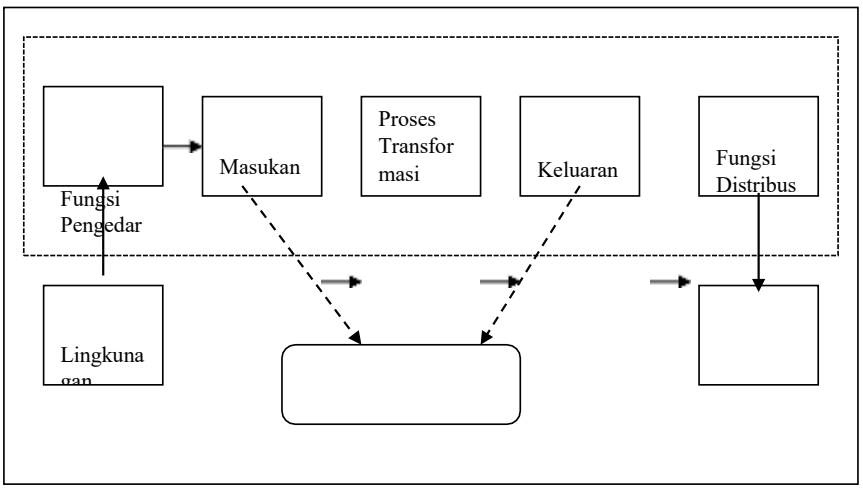
Sumber : Yasutakai Sai, "Produtivity Programs in Japan", makalah disampaikan di"International Pacific Rim Productivity Conference". Hawaii, Februari, 1986.

Timbul pertanyaan yang menarik. Faktor-faktor apa yang turut mempengaruhi proses kemunduran atau kemajuan ekonomi suatu negara? Salah satu faktor penting ialah "produktivitas". Dalam tabel 4.1 disajikan perbandingan internasional yang diukur dalam output riil per tenaga kerja untuktahun 1979. amerika Serikat memang masih unggul, terkecuali di sektor utilities(angka tidak disertakan dalam Tabel 4.1). Saingan keras AS datang dari Perancis, Jerman Barat, dan Jepang, tetapi kalau diukur dalam laju perumbuhan produktivitas, ternyata yang paling tinggi adalah Jepang, disusul oleh Perancis ditempat kedua, dan Amerika di tempat ketiga, perhatikan di tabel 4.1 dan Gambar 4.1, kedudukan Inggeris yang telah merosot sekali dikalangan kelompok negara industri maju.

Kini, baik dikalangan kelompok utara maupun selatan, perhatian terhadap produktivitas kian meningkat. Terutama dalam menghadapi keadaan ekonomi dunia yang masih tidak menentu, maka upaya peningkatan produktivitas di segala bidang dianggap oleh banyak negara sebagai persyaratan pokok (necessary condition) untuk diproses pemulihan ekonomi dimasing-masing negara.

Bagi Indonesia, perhatian terhadap produktivitas sebagai isu nasional kini juga mulai hangat. Ada beberapa faktor penting yang turut mempercepat proses peningkatan perhatian terhadap masalah produktivitas di Indonesia, seperti :

a. Pernyataan Presiden Soeharto pada 14 April 1986 tentang pentingnya produktivitas yang disampaikan dalam kongres produktivitas dunia ke-5 pada tanggal 14 April 1986 di Istana negara. Kongres tersebut diselenggarakan bersama The World Confederation of Productivity Selences (berpusat di Oslo), Dewan produktivitas nasional, Departemen tenaga kerja dan Yayasan tenaga kerja Indonesia .



Gambar 4.2

HUBUNGAN MASUKAN DAN KELUARAN DALAM SISTEM PRODUKSI

b. Ketakutan mengambil keputusan karena unsur risiko (risk).
c. Merasa puas karena hasilnya dianggap sudah good enough meskipunbelum mencapai excellent.
d. Memperpanjang tindakan konsumtif sampai "esok" dan bukanmengoreksinya "sekarang".
e. Mengiakan tindakan yang dianggap salah sampai esok dan bukanmengoreksinya sekarang.

Dari uraian ini dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mencapai apa yang kita inginkan, terlebih dahulu harus ada upaya berupa pengorbanan.Tanpa masukan (input) tak dapat diperoleh keluaran (output). Dalam arti yang sederhan dan teknis, pengertian kedua tentang produktivitas adalah "Rasio tentang keluaran dan masukan yang terpakai". Karena merupakan suatu rasio (perbandingan) maka produktivitas dapat ditulis sebagai O/I.

Kalau dalam ratio tersebut, semua masukan yang dipakai untuk menghasilkan keluaran ikut diperhitungkan maka akan diperoleh konsep produktivitas yang disebut produktivitas total. Tetapi kalau yang dihitung sebagai masukan hanya sebagian saja (tidak semua masukan maka rasio itu merupakan konsep produktivitas yang disebut produktivitas partial).

Hubungan antara masukan dan keluaran dalam suatu sistem produksi (barang dan jasa) dapat dijelaskan dengan menggunakan diagaram seperti tertera dalam Gambar 4.2. Untuk berproduksi, suatu sistem akan mengawalinya dengan melakukan suatu pengadaan (procurement) tehadap berbagai jenis masukan yang diperlukan. Hasil pengadaan (5M+I+E) kemudian ditransformasikan dalam suatu proses produksi yang menghasilkan keluaran yang selanjutnya akan didistribusikan kepada pihak konsumen atau pihak yang memerlukannya.

Setiap organisasi atau sistem selalu berusaha meningkatkan karya (performance inprovement). Ada delapan cara untuk meningkatkan karya yakni melalui peningkatan (1) produksi, (2) efektivitas (3)

efisiensi (4) kualitas (5) produtivitas (6) inovasi (7) kualitas lingkungan (8) laba.

Berikut ini akan disajikan pengertian dari masing-masing istilah tadidengan selalu diperbandingkan dengan pengertian Pengukuran Produktivitas. (lihat Gambar 4.2).

Karya seperti telah disebutkan tadi mencakup delapan aspek. Jadi pengertiannya sangat luas. Dalam meningkatkan karya setiap organisasi akan memilih cara yang berbeda. Tidak selalu harus didahului oleh peningkatan produktivitas atau efisiensi. Dapat melalui peningkatan kualitas atau perbaikan lingkungan kerja atau memperbaiki strategi pemasaran dengan harapan meningkatakan laba perusahaan.

Produksi dinyatakan sebagai bilangan (bukan rasio yang berdimensisatu). Pada umumnya dengan menambah masukan akan diperoleh penigkatanproduksi. Sebagai contoh ialah peningkatan produksi padi dengan menambah masukan berupa : pupuk, pestisida, air, modal, bibit unggul. Peningkatan produksi padi dengan cara menambah masukan belum tentu menjadi peningkatan produktivitas, karena seperti telah dikatakan, konsep produktivitas adalah suatu rasio – berdimensi dua.

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, waktu) telah tercapai, makin besar persentase target yang tercapai, makin tinggi tingkat efektivitasnya. Konsep ini orientasinya lebih tertuju kepada keluaran. Masalah penggunaan masukan tidak terjadi isu dalam konsep ini. Pada umumnya, organisasi pemerintah (yang tidak bertujuan mencari laba) berorientasi pada pencapaian efektivitas. Contoh adalah dalam pelaksanaan program keluarga berencana, dalam acara TV yang selalu ditonjolkan adalah bagaimana BKKBN berhasil memperbesar angkapersentase "pasangan usia subur (PUS) yang masuk program KB. Peningkatan efektivitas belum otomatis terjadi efisiensi.

Efisiensi adalah suatu ukuran yang membandingkan rencana penggunaannya. Makin besar masukan dapat dihemat, makin tinggi tingkat efisiensi. Konsep ini orientasinya lebih tertuju kepada masukan. Masalah keluaran kurang menjadi fokus utama. konsep efisiensi mula-muladikembangkan oleh ilmu ekonomi dalam hubungannnya dengan aktivitas yang disebut "bekerja". Kemudian ilmu fisika juga mempergunakan konsep tersebut meskipun rumusannya berlainan dengan yang dipakai dalam ilmu ekonomi. Menurut Hukum Kedua Termodinamika, efisiensi (suatu aktivitas) harus kurangdari angka "satu" atau mencapai nilai "satu" dalam kondisi ideal. Dari konsep tersebut lahir konsep efisiensi teknis yang dipakai untuk mengukur aktivitas dalam suatu sistem yang bersifat teknis. Dengan kebangkitan sistem produksi Taylor (pencetus aliran Manajemen ilmiah) maka lahir pula konsep efisiensi manajerial. Konsep yang disebut terakhir ini pada mulanya berhubungan dengan masalah manajemen pabrik di tingkat "produksi primer" yakni yang ditangani oleh blue collar worker (pekerja operator dan manual). Rumus umumnya adalah "S" (karya standar dinyatakan dalam jam kerja) dibagi "R" (realisasi karya). Kalau diterapkan terhadap pekerja white collar (seperti pekerja kantoran) maka rumus tadi sulit diberlakukan mengingat sulitnya mengukur output pekerja jasa.

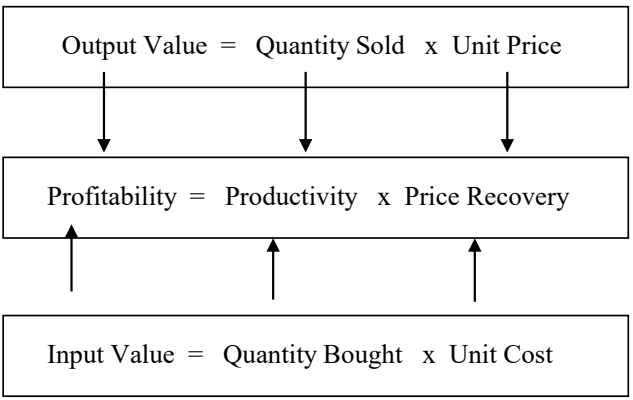
Di Indonesia, sejak Presiden Soeharto menyerukan peningkatan efisiensi pada tahun 1984 – terutama bagi kelompok BUMN istilah tersebut menjadi kian populer. Bahkan sampai kini menurut saya, istilah efisiensi jauh lebih populer dari istilah produktivitas. Bagi para pengusaha, meningkatkan efisiensi dalam praktek diartikan sebagai menghemat masukan (cost-saving). Dalam hal resesi ekonomi, ajakan gerakan efisiensi (saja tanpa produktivitas) dapat bersifat ambivalen. Di satu pihak, dapat diartikan oleh dunia usahasebagai upaya menghemat berbagai masukan sehingga secara mikro dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Tetapi kalau penghematan biaya produksi mempunyai implikasi "penghematan tenaga kerja"

maka secara makro dampaknya dapat menimbulkan "rawan sosial" oleh karena itu suatu gerakan efisiensi perlu dibarengi dengan gerakan produktivitas. Kalau efisiensi berwawasan jangka panjang. Menurut saya, esensi efisiensi bertujuan " menghemat uang" sedangkan produktivitas adalah "mencari uang". Bagi dunia usaha, kedua-duanya jelas diperlukan.

Kualitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan (requirement), spesifikasi dan atau harapan. Konsep ini orientasinya dapat hanya tertuju pada segi pengadaan masukan, atau hanya pada segi keluaran dan segi distribusi (termasuk kepuasan konsumen) atau kedua-duanya.

Laba adalah selisih antara penghasilan dan biaya. Tingkat laba adalah perbandingan antara laba dengan modal yang dipakai. Di kalangan duniausaha sering dipertanyakan apa manfaat suatu upaya peningkatan produktivitas.

PERSAMAAN Hubungan Produktivitas dan Laba



Ada asumsi bahwa peningkatan produktivitas mempunyai implikasi menaikkan biaya. Dalam dunia usaha, ada semacam anggapan bahwa yang "lebih penting adalah laba dan bukan produktivitas". Dunia usaha baru akan tertarik terhadap produktivitas kalau melalui cara tersebut laba ditingkatkan. Hubungan antara

tingkat produktivitas dengan tingkat laba memang tidak selalu berjalan atas korelasi yang searah (positif). Dapat juga arahnya bertolak belakang. Faktor yang menyebabkan terjadinya arah yang sejalan atau berbeda adalah faktor price atau cost recovery.

Pengertian price recovery adalah sebagai berikut : Suatu kebijaksanaan devaluasi cenderung akan meningkatkan harga barang impor. Kalau harga masukan meningkat ada kecenderungan bagi suatu perusahaan untuk menaikkan harga keluarannya. Kalau perusahaan itu dengan cepat dapat menggeser kenikan harga masukan ke harga keluaran maka dikatakan perusahaan itu memikliki price-recovery yang tinggi maka kebijaksanaan devaluasi tidak akan banyak mengurangi tingkat laba yang selama ini diperoleh. Sebaliknya, suatu perusahaan yang memiliki tingkat produktivitas yang relatif tinggi tetapi memiliki price recovery yang rendah maka perusahaan tersebut tidak akan mampu mempertahankan laba pada tingkat sebelum devaluasi.

Meskipun, seolah-olah program peningkatan produktivitas dalam suatu perusahaan dianggap kurang penting dibandingkan dengan program penghematan biaya yang dapat menyehatkan posisi laba perusahaan tetapi melalaikan program yang disebut terdahulu dapat memberikan dampak yang kurang sehat dalam jangka panjang. Secara konsepsional hubungan produktivitas dan laba dapat dilihat seperti terdapat dalam Tabel 4.2. pada halalaman berikut.

Kini pembahasan akan beralih ke konsep yang menjadi pusat perhatian dari makalah ini. Produktivitas, berbeda dengan isitilah-istilah yang telah dijelaskan terdahulu yang pada umumnya memberikan fokus pada satu sisi saja (segi masukan atau keluaran) mempunyai orientasi yang lebih luas yakni baik segi masukan maupun segi keluaran. Jadi konsep produktivitas sebenarnya adalah lebih luas dari konsep efektivitas atau efisiensi atau laba. Sebenarnya, kalau suatu organisasi telah melaksanakan secara simultan peningkatan

yang menyangkut efektivitas, atau efisiensi dan kualitas, maka dengan sendirinya telah terjadi peningkatan produktivitas. Karena konsep produktivitas ternyata lebih luas, dengan sendirinya pengukuranya akan lebih sulit. Hal ini mungkin merupakan salah satu faktor mengapa sampai sekarang kegiatan pengukuran produktivitas di Indonesia berjalan sangat lamban.

Ketiga konsep yakni efektivitas, efisiensi, dan produktivitas selalu dinyatakan dalam bilangan rasio (pecahan). Karena suatu rasio, maka unit ukur produktivitas berdimensi dua. Peningkatan produktivitas dapat terlaksana kalau salah satu dari lima situasi seperti dijelaskan berikut ini tercapai :

a. Keluaran meningkat, masukan berkurang.....O/I
b. Keluaran meningkat, masukan konstan.....O/I
c. Keluaran meningkat, masukan juga meningkat, tetapi lebih lambat..... O/I
d. Keluaran konstan, masukan berkurang.....O/I
e. Keluaran turun, masukan juga berkurang tetapi lebih cepat..... O/I

4.2 Evolusi pemikiran tentang produktivitas

Telah dikatakan bahwa dalam ari umum pengertian produktivitas adalah hubungan keluaran dan masukan yang secara matematika dinyatakan sebagai sebuah bilangan berdimensi dua (rasio).

Tabel 4.2
HUBUNGAN PRODUKTIVITAS DAN LABA

Kalau		Maka	
	Produktivitas	Akan terjadi	Cara mengatasinya
T	T	Keuangan sehat dan stabil	Pertahankan dan tingkatkan produktivitas
T	R	Dalam jangka panjang produktivitas rendah akan "memakan" laba	Tingkatkan produktivitas
R	T	Perusahaan tak lama lagi akan rugi dan dapat menjurus ke bangkrut	Tingkatkan laba melalui inovasi strategi pemasaran (riset,promosi, harga)
R	R	Gulung tikar dan bangkrut	Tingkatkan produktivitas danperkuat serta inovasi pemasaran

Keterangan : T = tinggi R = rendah

Timbul pertanyaan : Apakah upaya peningkatan produktivitas selalubermanfaat bagi masyarakat? Jawabannya Ya dan Tidak. Upaya tersebut akanbermanfaat kalau jenis "keluaran" yang dihasilkan dianggap socially desirable. Jadi analog dengan teknologi, olah raga, dan ilmu pengetauan, yang juga dalam aplikasinya dapat mempunyai implikasi positif dan negarif. Produktivitas pada hakekatnya "tidak membahayakan kualitas manusia". Yang menjasi masalah iahah motif manusia dakam menggunakan produktivitas (teknologi dan ilmu pengetahuan). Untuk tujuan apa ?

Pada awal tahapan industrialisasi ada kecenderungan untuk melihatsuatu sistem produksi (makro dan mikro) hanya sebagai "sistem manusia dan alam". Dalam rangka memperoleh nilai tambah maka dikembangkan sumber- sumber manusia dan alam. Upaya peningkatan produktivitas didasarkan kepada kaidah-kaidah yang terdapat dalam ilmu alam dan ilmu manajemen. Dalam proses industrialisasi semacam ini peranan aspek teknologi dan rekayasa (engineering) memegang peranan penting yang cukup dominan. Produktivitas dalam pengertian "rasio" pada umumnya berhasil dilaksanakan. Kekuatan produktif yang menggerakkan roda perekonomian dilandasi "Prinsip produktivitas rekayasa".

Pembangunan yang didasarkan pada prinsip produktivitas tadi memang telah membuat umat manusia maju dilihat dari ukuran material walfare. Tetapi di dalam proses pemanfaatan sumber daya alam dan manusia sering kali terjadi masalah kerusakan lingkungan dan ketidakpuasan manusia terhadap jabatan serta lingkunga kerjanya.

Setelah memperoleh peningkatan nilai tambah, sering kali dalam masyarakat tumbuh pemikiran yang mempertanyakan relevansi dari prinsip produktivitas rekayasa.

Muncul pandangan alternatif yakni melihat sistem produksi bukan sebagai "sistem manusia dan alam" melainkan sebgai "sistem manusia dan manusia". Dalam konteks ini, proses industrialisasi diarahkan menurut "Prinsip produktivitas yang manusiawi". Jadi yang harus mendapat perhatian utama adalah hubungan sosio-manusiawi dalam sistem produksi. Caranya ialah dalam merumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Mekanisme operasional ditentukan melalui fungsi koordinasi berdasarkan hukum yang sesuai dengan pola kebudayaan yang berlaku.

Kedua prinsip produktivitas tadi, kalau dikombinasikan, akan menghasilkan "Prinsip produktivitas yang manusiawi. Jadi yang harus mendapat perhatian utama adalah hubungan sosio-manusiawi

dalam sistem produksi. Caranya ialah dengan merumuskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Mekanisme operasional ditentukan melalui fungsi koordinasi berdasarkan hukum yang sesuai dengan pola kebudayaan yang berlaku.

Kedua prinsip produktivitas tadi, kalau dikombinasikan, akan menghasilkan "Prinsip produktivitas rekayasa yang berwawasan manusiawi. Dalam gambar 4.3 disajikan sisitem produksi yang memperlihatkan ketiga prinsip produktivitas yang dimaksud.

Pengunaan prinsip produktivitas yang berorientasi rekayasa dan manusiawi dapat pula kita temukan dalam pembangunan Indonesia sekarang. Sistem nilai yang dianut Indonesia dalam membangun manusia seutuhnya ialah "memanusiakan manusia" dan memandang "bekerja" baik sebagai unsur ekonomis maupun unsur manusiawi.

4.3 Komponen dasar penentuan produktivitas kerja

Upaya peningkatan produktivitas kerja seyogianya tidak dipandang hanya sebagai hal yang bersifat teknis. Segi-segi lain bahkan dapat berperan sebagai faktor penentu keberhasilan upaya tersebut antara lain sbb :

4.3.1 Tujuan Organisasi

Siapa pun akan mengakui bahwa suatu organisasi didirikan atau diciptakan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan maksud untuk menggunakannya sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu. Dilihat dari sudut perspektif waktu, tujuan dapat dikategorikan sebagai tujuan akhir dan tujuan antara. Para pakar pada umumnya sependapat bahwa tujuan akhirmerupakan titik kulminasi ke arah mana organisasi dalam menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatannya. Ciri-ciri pokoknya adalah :

a. sifatnya idealistik karena menggambarkan kondisi "sempurna bagi organisasi di masa yang akan datang;

b. tidak ada prediksi yang tepat tentang bilamana "kondisi sempurna" itu akan dicapai sehingga biasanya waktu pencapainnya hanya dikatakan "satu kali kelak";
c. wujud tujuan akhir itu masih abstrak karena memang mustahil dinyatakan secara konkret; dan
d. ukuran hasil yang kelak diharapkan akan diperoleh masih dinyatakan secara kualitataif dan bukan kuantitatif.

Banyak orang yang mengidentikkan tujuan akhir organisasi sebagai tujuan jangka panjang. Pengamatan yang amat kasual saja akan menunjukkan bahwa berbagai pihak yang berkepentingan dalam kemajuan organisasi --yang dapat berupa pertumbuhan, perkembangan, kemampuan bersaing, kemapanan, perolehan keuntungan yang lebih besar dan penguasaan pangsa pasar yang lebih besar-- ingin mengetahui bentuk-bentuk kemajuan yang diperoleh itu dari waktu ke waktu tanpa harus menunggu tercapainya tujuan akhir. Yang dimaksud dengan pihak yang berkepentingan --yang dalam bahasaInggris disebut *stakeholders*-- ialah mereka yang telah dan masih akan mempertaruhkan sesuatu demi kepentingan organisasi atau perusahaan seperti para pemodal, pemilik saham, kelompok manajemen, para karyawan, dan bahkan juga para pemasok, agen distributor, dan pemerintah. Para manajer berusaha memenuhi keinginan pihak-pihak yang berkepentingan itu dengan melakukan kajian mendalam yang menghasilkan dua jenis tujuan antara, yaitu tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek. Ciri-cirinya ialah :

a. sifatnya tidak lagi idealistik tetapi pragmatis;
b. batas waktu pencapaiannya ditentukan, misalnya sepuluh tahun, limatahun, atau setahun;
c. hasil-hasil diharapkan dicapai dinyatakan secara konkret;
d. hasil dimaksud tergambar secara kuantitatif.

Sangat penting untuk ditekankan dalam kaitan ini, bahwa suatu tujuan "terutama tujuan akhir" sudah atau belum dipahami secara hakiki oleh para pelaku pencapaiannya, tidak terlalu penting untuk dipersoalkan. Yang mutlak harus terjadi ialah, bahwa semua menerima tujuan tersebut sebagai sesuatu yang wajar, layak, dan pantas untuk dicapai. Dengan demikian, para pelaku akan bersedia terlibat dalam membuat komitmen yang lebih besar ke arah keberhasilan organisasi, termasuk di dalamnya peningkatan produktivitas kerja.

4.3.2 Perumusan Visi dan Misi

Dalam rangka pencapaian tujuan akhir, manajemen mutlak perlu menyatakan arah yang akan ditempuh oleh organisasi sehingga terwujud sesuatu keadaan yang diinginkan pada suatu waktu tertentu di masa depan. Dengan kata lain, manajemen perlu menyatakan pandangannya secara eksplisit tentang bentuk masa depan organisasi yang dikehendakinya. Itulah yang dimaksud sebagai *visi*. Akan tetapi harus ditekankan dengan sangat kuat bahwa pernyataan manajemen puncak saja tidak cukup. Perlu diambil langkah-langkah sosialisasi yang koprehensif dan mantap sehingga *visi* dimaksud bukan hanya sekedar pernyataan kebijaksanaan oleh manajemen, melainkan menjadi "milik" setiap orang dalam organisasi. Jika proses sosialisasi berhasil, pada gilirannya akan timbul aktualisasi dan personalisasi. Yang dimaksud dengan *aktualisasi* ialah kesediaan para anggota organisasi untuk menerjemahkan *visi* tersebut ke dalam tindakan operasional sehari-hari secara bertahap mendekatkan organisasi pada "posisi" organisasi menurut *visi* yang telah ditetapkan itu. Sedangkan yang dimaksud dengan *personalisasi* ialah, bahwa setiap orang dalam organisasi menghayati dan menerima *visi* tersebut seolah-olah dia sendiri yang menentukannya dan bukan sekadar merupakan perintah yang datang dari eselon yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.

Atas dasar rumusan *visi* itulah *misi* organisasi ditentukan. Yang dimaksud dengan *misi* ialah, sesuatu yang harus diemban oleh semua komponen organisasi berupa kegiatan pokok yang kesemuanya dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, jelas bahwa *visi* dan *misi* harus mempunyai keterkaitan kuat dan elevansi yang tinggi dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, apa pun yang kemudian terjadi dalam organisasi harus mengarah pada pencapaiantujuan. Apabila hendak dinyatakan secara ekstrim, kegiatan yang tidak berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan sesungguhnya dapat dikatan sebagai kegiatan yang mubazir. Akan tetapi, pernyataan ekstrim demikian tidakmencerminkan "kegiatan organisasi di lapangan". Lebih lanjut pernyataan seperti itu menjadikan kategorisasi kegiatan organisasi menjadi "hitam-putih".

Bagaimanapun juga terdapat berbagai kegiatan yang memang *periferal*, yang meskipun tidak memberikan kontribusi langsung kepada upaya pencapaian tujuan, namun perlu dilaksanakan; misalnya, karena tuntutan penunaian kewajiban sosial organisasi atau demi kepentingan pemupukan citrapositif organisasi yang bersangkutan. Karena itu, diperlukan kejelian dalam memilih dan menentukan kegiatan *periferal* apa yang wajar dilaksanakan.

4.3.3 Penentuan Strategi Organisasi

Dinyatakan secara sederhana, *strategi* merupakan kiat yang diterapkan(biasannya oleh manajemen puncak) untuk memenangkan "peperangan" yangmelibatkan organisasi. Disadari atau tidak, setiap organisasi sesungguhnya terlibat dalam suatu bentuk "peperangan", dalam arti, menghadapi situasi yang tidak menguntungkan, yang memerlukan pengerahan segala kemampuan yangdimiliki.

Dalam dunia bisnis, lumrah untuk mengatakan bahwa *strategi* merupakan pernyataan umum oleh manajemen puncak tentang kegiatan bisnisapa yang dilakukan organisasi sekarang, dan dalam

bidang bisnis apa organisasi ingin bergerak di masa depan. Untuk kepentingan pernyataan tersebut manajemen puncak harus mengetahui betul faktor-faktor kekuatan apa yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan apa yang mungkin terdapat di dalamnya, peluang apa yang mungkin timbul dan bagaimana cara memanfaatkannya, serta ancaman apa yang diperkirakan akan timbul dancara-cara apa paling efektif untuk menghadapinya.

Sebaliknya, perlu pula diketahui kekuatan dan kelemahan lawan sehingga dapat ditentukan kiat yang tepat sehingga lawan tidak memiliki kemampuan untuk memanfaatkan peluang --dan bahkan, apabila mungkin,menghilangkan peluang tersebut (sehingga tidak memiliki keandalan dalam menghadapi ancaman yang dihadapinya).

Dengan pemahaman yang tepat tentang pentingnya strategi dalammenjalankan roda organisasi, berbagai lapisan manajemen harus memiliki kemampuan untuk menetapkan strategi pada tingkatan masing-masing.Manajemen puncak merumuskan dan menentukan strategi akbar (*grand strategy*) yang berlaku bagi seluruh komponen organisasi. Suatu strategi akbar,meskipun singkat dan bersifat umum, harus komprehensif tetapi eksplisit sehingga memungkinkan dua hal terjadi, yaitu dapat dijadikan sebagai pedoman pokok oleh komponen organisasi yang lebih kecil dan tidak sulit untuk dirinci oleh para manajer setingkat lebih rendah. Yang dimaksud ialah, bahwa dalam suatu organisasi yang besar, sangat mungkin terdapat berbagai unit usaha yang harus menentukan strategi dasar (*basic strategy*) yang hanya berlaku bagi unit usaha yang bersangkutan.

Dilihat dari "kaca mata" organisasi sebagai keseluruhan, strategi dasar tersebut dapat dikatakan sebagai taktik untuk memenangkan "pertempuran". Rincian strategi akbar menjadi strategi dasar merupakan tugas para manajer tingkat madya atau menengah. Bagi organisasi besar dan menengah, diperlukan strategi lain yang dikenal dengan strategi fungsional (*functionalstrategy*) yang juga merupakan

tanggung jawab para manajer tingkat madya untuk merumuskan dan menetapkannya.

Perbedaannya hanya terletak pada sifatnya. Artinya, strategi fungsional lebih bersifat teknis karena akan merupakan arahan dan pedoman dalam merumuskan dan menetapkan strategi yang sifatnya opersional. Dalam suatu organisasi bisnis, misalnya, harus dirumuskan dan ditetapkan strategi fungsional bagi semua komponen organisasi, seperti diuraikan berikut :

a. *Strategi di bidang produksi.* Harus ditetapkan, apakah perusahaan akan mengandalkan satu produk unggulan tertentu yang memiliki keunggulan kompetitif, atau meluncurkan produk baru, atau melakukan diversifikasi produk. Opsi mana yang akan dipilih bentuknya sangat tergantung pada kompetisi pokok (*core competence*) yang dimliki perusahaan.
b. *Strategi di bidang pemasaran*. Strategi pemasaran harus menggambarkan apakah perusahaan sudah puas untuk sekadar mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasai, atau bahkan mau memperbesar pangsa pasar tersebut. Hal lain yang perlu ditetapkan dalam strategi pemasaran ialah, apakah produk yang dipasarkan untuk pelanggan umum atau hanya untuk segmen tertentu yang dalam banyak hal bersifat eksklusif.
c. *Strategi promosi*. Bentuk strategi promosi sangat ditentukan oleh strategi pemasaran. Adalah satu aspek kegiatan promosi yang harus ditentukan dalam strategi ini ialah pemilihan, penggunaan, dan pemanfaatan berbagai media promosi, seperti media cetak, media audio, media visual, media audio visual, media elektronik, pameran, penyebarluasan pamflet dan brosur, serta papan reklame (*billboards*). Berbagai faktor yang harus dipertimbangkan antara lain ialah efektivitas

promosi, yang mencakup baik dalam arti objeknya dan wilayah geografis, teknik-teknik promosi, jangka waktu, biaya, dan ketersediaan para petugas layanan pelanggan (*customers service*) yang andal dan mampu melaksanakan tugas promosionalnya secara professional.

d. *Strategi di bidang keuangan*. Berbagai aspek strategi dibidang keuangan antara lain ialah investasi, *go publick* atau tidak, nilai saham, tingkat keuntungan dari hasil penjualan produk, perbandingan antara kekayaan perusahaan dengan kewajiban --misalnya dalam bentuk jumlah utang dan biaya menservisnya--, jumlah deviden bagi para pemegang saham serta pemodal, dan lain sebagainya.

e. *Strategi fungsional lainnya yang diperlukan*, menyangkut berbagai segi akuntansi termasuk di dalamnya norma-norma dan standar akunting yang akan diterapkan, system pelaporan, system audit, keterlibatan akuntanpublik, dan hal-hal lain yang memungkinkan penciptaan dan pemeliharaan informasi finansial secara benar, jujur, dan transparan.

f. *Strategi di bidang sumber daya manusia*. Mengingat teramat petingnya fungsi dan peran sumber daya manusia dalam organisasi, strategi yang tepat dalam bidang ini sunguh amat penting dan harus mencakup seluruh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan ketenagakerjaan hingga pemensiunan.

Yang tidak kalah pentingnya untuk dirumuskan dan ditetapkan dengan tepat ialah strategi operasional (*operational strategy*). Dikatakan demikian karena pada analisis terakhir, tepat tidaknya berbagai tingkat strategi dirumuskan dan ditetapkan pada tingkat manajemen yang lebih tingi, di sini semua kegiatan organisasi akan diuji dalam pelaksanaannya."*Bottom line*"*-nya* ialah apakah organisasi semakin dekat kepada tujuannya yang salah satu tolokukurnya ialah, dilihat dari semakin meningkatnya produktivitas kerja atau tidak.

4.3.4 Pemanfaatan Teknologi dan Produktivitas Kerja.

Tidak dapat disangkal bahwa berbagai terobosan yang terjadi di bidang teknologi dapat memberikan sumbangan yang besar kepada peningkatan produktivitas kerja suatu organisasi. Apabila dipilih dengan tepat, teknologi dapat diterapkan pada semua jenis kegiatan dalam organisasi. Misalnya, telah umum diketahui bahwa dalam industri tertentu yang sebagian besar proses produksinya berupa kegiatan perakitan, seperti industri otomotif, pemanfaatan robot kian hari juga kian meningkat.

Para pakar memperkirakan bahwa "populasi" robot di dunia akan terus meningkat di masa depan dan jenis-jenis aplikasinya pun akan semakin beraneka ragam. Contoh lain adalah di bidang perkantoran. Dewasa ini semakin santer kedengaran tentang "kantor tanpa kertas" (*paperless office*) di masa depan. Mungkin pengguanaan kertas dimasa depan dalam penyelenggaraan kegiatan perkantoran tidak akan hilang sama sekali. Akan tetapi pasti akan semakin berkurang karena pencatatan dan perekaman data dan informasi, penyimpanan dan penelusurannya bila diperlukan suatu hari, menggunakan teknologi tingi dan mutakhir, seperti *hard disk, diskette,* microfilm, *tape*, dan teknologi lain yang sejenis. Contoh yang paling menonjol ialah dibidang informasi, tegasnya di bidang computer. Tidak dapat dipungkiri bahwa teknilogi inormasi berkembang dengan sangat pesat dangan aplikasi yang semakin beraneka ragam, antara lain karena perkembangan yang tidak kalah pesatnya di bidang perangkat lunak.

Berbagai terobosan di bidang ini telah berhasil menciptakan komputer yang semakin canggih, dalam arti ukurannya semakin kecil, kemampuannya semakin tinggi, pengunaannya semakin mudah dan harganya semakin murah, implikasinya pun sangat banyak, seperti dalam proses pengambilan keputusan yang secara tradisional dalam banyak organisasi tadinya yang bersifat sentralistik, akan tetapi karena akses kepada perangkat keras dan perangkat lunak semakin

meluas dan maikn mudah, maka berubah menjadi desentralikstik. Demikian pravalennya teknologi informasi dewasa ini sehingga sangat sukar untuk membayangkan adanya aspek kehidupan dan kegiatan organisasi yang tidak disentuh oleh komputerisasi. Pengalaman menunjukkan bahwa berbagai produk teknologi dapat sangat membantu dalam peningkatan produktivitas kerja.

Namun sangatlah penting untuk disadari, bahwa perkembangan dan pemanfaatan teknologi mutakhir yang canggih dapat diibaratkan seperti pedang bermata dua. Di satu sisi memang banyak manfaat yang dapat dipetik, namun disisi lain pemanfaatannya menimbulkan masalah yang apabila tidak ditangani secara tepat dapat berakibat fatal bagi organisasi. Pihak-pihak yang "anti" pemanfaatan hasil teknologi mengatakan, bahwa teknologi bersifat "dehumanisasi" bagi organisasi. Pihak-pihak tersebut menunjuk pada tidaksedikitnya orang yang harus kehilangan pekerjaan karena tugas mereka diambil alih oleh sarana kerja yang sarat dengan "muatan" teknologinya. Seringdipertanyakan, apakah harga tinggi yang harus di bayar karena menggunakan teknologi canggih --dalam bentuk pengorbanan manusia-- dapatdipertanggungjawabkan secara moral, etika, dan administratif?

Terlepas dari adanya kelompok yang pro dan kontra pemanfaatan teknologi tersebut, kiranya pandangan yang lebih tepat bukanlah mempertentangkan pandangan yang seolah-olah bertolak belakang secara diametrikal. Dengan kata lain, pilihan bagi organisasi modern dewasa ini dan dimasa yang akan datang bukan memanfaatkan atau tidak menfaatkan teknologi tepat guna dan pada waktu yang bersamaan mengambil langkah-langkah "kuratif". Misalnya, menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawan yang tugasnya diambil alih oleh sarana teknologikal, seperti melalui robotisasi, komputeriasasi, dan otomatisasi.

Dengan demikian, mereka mempunyai ketrampilan baru yang dapatdimanfaatkan oleh komponen lain dalam organisasi. Atau, jika pemutusan hubungan kerja terpaksa terjadi, dengan ketrampilan baru itu mereka dapat mencari pekerjaan baru di organisasi lain, atau berwirausaha. Dengan demikian produktivitas kerja dapat dicapai tanpa mengorbankan harapan, cita- cita dan keinginan sebagai sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya.

4.4 Komponen Strategis dalam Gerakan Produktivitas Nasional

Dalam Pidato Kenegaraan tanggal 15 agustus 1986, Presiden Soeharto secara tegas mengajak seluruh masyarakat Indonesia untuk melaksanakan gerakan efisiensi dan produktivitas. Mengingat gerakan semacam ini bagi Indonesia masih relatif baru maka ada manfaatnya untuk belajar dari pengalaman negara lain yang sudah lebih jauh (dan berhasil) melaksanakan gerakan produktivitas. Secara singkat saya akan membahas pengalaman Jepang yang dianggap cukup berhasil dalam program tersebut.

Secara konsepsional, suatu kebijaksanan pengembangan produktivitas terdiri dari empat komponen strategis seperti dapat dilihat dalam Gambar 4.4. Dalam rangka memotori gerakan produktivitas, dibentuklah pada tahun 1955 Pusat Produktivitas Jepang yang terdiri dari unsur-unsur: serikat pekerja, pimpinan perusahaan, dan ilmuwan. Organisasi tersebut memperoleh bantuan dari pemerintah. Diperlukan kurang lebih 25 tahun untuk sampai kepada tahapan yang dianggap berhasil.

Menurut Kurosawa gerakan produktivitas di Jepang dapat dibagi dalam tiga tahap, yakni :

a. Tahap pertama (tahap rekonstruksi ekonomi), mulai dibangun fasilitasproduksi di sektor industri. Kebijaksanaan penanaman modal didasarkan pada daftar skala prioritas tentang sistem produksi.

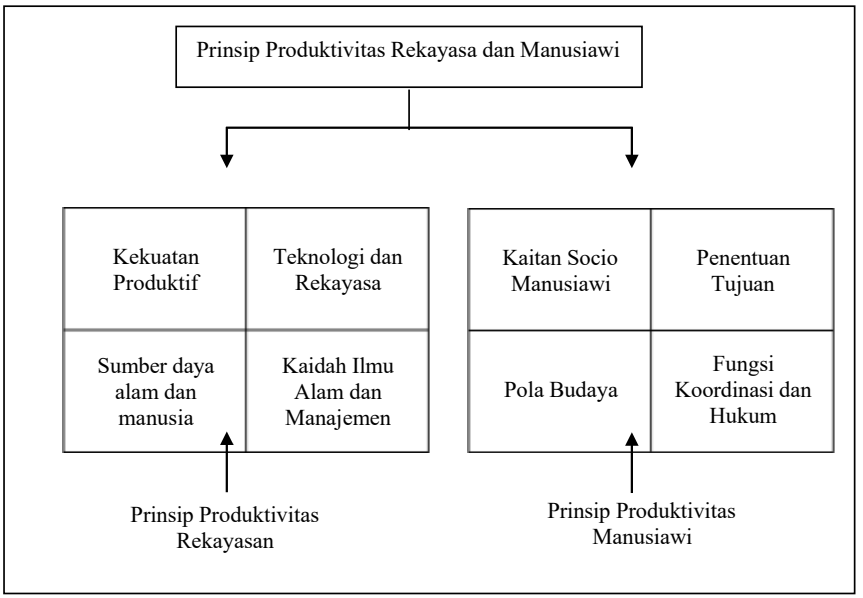
b. Tahap kedua (Industrialisasi), Pembangunan fasilitas produksi menimbulkan pertumbuhan ekonomi yang sebagian besar hasilnya ditanam kembali terutama dalam industri logam dan kimia dasar yang kemudian mendorong pertumbuhan industrialisasi.
c. Kemudian dalam tahap ketiga, dilakukan perbaikan kualitas kerja melalui kualitas manajemen lingkungan dan perubahan-perubahan organisasi. Selain itu, lahir kebijaksanaan welfare state yang bertujuan memanusiawikan kehidupan industri.

Keberhasilan pembangunan Jepang terutama disebabkan oleh kebijaksanaan penanaman modal dalam perusahaan (reinvesment) dibandingkan dengan di negara-negara lain. Faktor kedua ialah disiplin dan produktivitas tenaga kerjanya. Dalam Gambar 4.5 diperlihatkan perbandingan persentase modal yang ditanam kembali di sektor industri selama periode 1970-1984. dalam tahun 1970, angka untuk jepang adalah hampir 10%, sedangkan jerman Barat 6% dari AS sedikit di bawah 4%. Selama periode 1970-1984 angka untuk AS hampir tidak berubah sedangkan kecenderungan untuk Jepang adalah menurun.

Presentase yang relatif besar dari modal yang ditanamkan kembali menyebabkan tenaga kerja Jepang bekerja dengan mesin-mesin yang lebih baru dibandingkan dengan pekerja AS dan Jerman. Akibatnya secara makro intensitas modal per tenaga kerja menjadi tinggi sehingga dapat menghasilkan produktivitas tenaga kerja (diukur dengan GNP per pekerja) yang relatif tinggi. Dalam Gambar 4.6 diperlihatkan kecenderungan beberapa indikator di sektor industri, seperti upah nominal, upah riil, harga konsumen, dan produktivitas pekerja.

Antara tahun 1955 sampai dengan 1970, tingkat produktivitas tenaga kerja melampaui upah nominal. Mulai 1970-an, keadaan menjadi terbalik tetapi dengan produktivitas tetap diatas upah riil. Di Jepang dianut kebijaksanaan pengupahan dimana upah riil tidak

melebihi produktivitas tenaga kerja. Dengandemikian, perusahaan akan memperoleh nilai tambah yang relatif besar. Kebijaksanaan ini berorientasi pada manajemen.



Gambar 4.3
PRINSIP PRODUKTIVITAS YANG BERORIENTASI REKAYASA DAN MANUSIAWI

Bandingkan dengan kebijaksanaan upah yang didasarkan kepada pandangan sosialis (seperti di Sri Lanka) di mana dianut prinsip bahwa tingkat upah rill harus sama dengan tingkat produktivitas tenaga kerja.

4.5 Metodologi Pengukuran Produktivitas dan Interpretasinya

Pengukuran merupakan bagian penting dari kebijaksanaan produktivitas. Menurut para pakar dalam bidang produktivitas, kalau sesuatu tidak dapat dirumuskan dengan jelas, maka tidak mungkin dapat dilakukan pengukuran. Kalau tidak ada pengukuran maka tidak dapat dilakukanperbaikan manajemen. Suatu gerakan produktivitas tanpa disertai dengan upaya pengukuran, sebaiknya

menurut saya disebut gerakan "sastra" produktivitas. Ada empat strata pengukuran produktivitas :

a. Tingkat ekonomi makro
b. Tingkat sektor lapangan usaha (misalnya, industri kendaraan bermotor)
c. Tingkat unit organisasi secara individual dan
d. Tingkat manusia secara indovidual.

Untuk tiap strata dapat dipergunakan konsep produktivitas total (sering jugaproduktivitas multi-faktor) atau produktivitas partial.

Komponen	Dimensi
1. Cita-cita 2. Tekad politik Tujuan dan Sasaran 3. Gerakan Produktivitas	Sistem Nilai Organsiasi Kebijaksanaan Praktek Operasional

Gambar 4.4
KOMPONEN DAN DIMENSI DALAM KEBIJAKSANAAN PRODUKTIVITAS

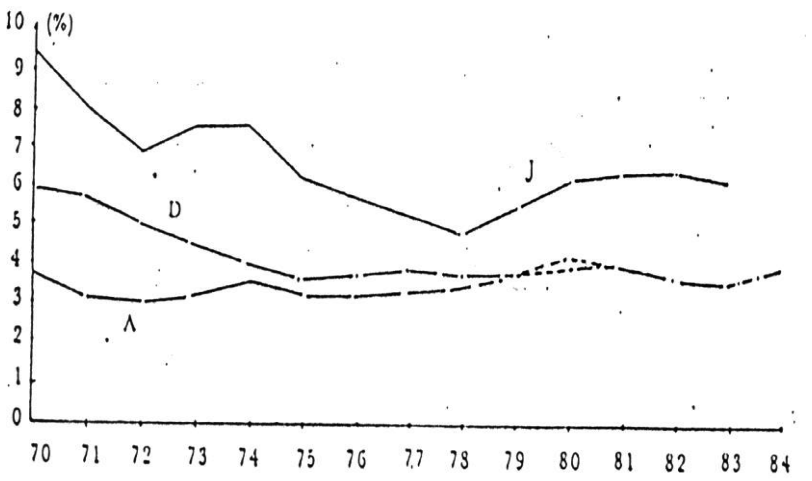
Komponen	Dimensi
1. Cita-cita 2. Tekad politik Tujuan dan Sasaran 3. Gerakan Produktivitas	Sistem Nilai Organsiasi Kebijak-sanaan Praktek Operasional

Pada tahapan awal revolusi industri di negara Barat perhatian lebihbanyak tertuju pada tiga bidang yakni produktivitas tenaga kerja, produksi, dan pemasaran. Sedangkan di Jepang dari semula perhatian peningkatan produktivitas tertuju pada tenga kerja dan organisasi, sehingga keharmonisan kepentingan buruh dan majikan

dicoba dipelihara dengan baik. Hubungan buruh dan majikan dicoba dikembangkan seperti hubungan ayah dan anak dalam suatu keluarga besar.

Dengan cara ini Jepang dapat menghindari biaya perusahaan yang relatif besar seperti dialami oleh perusahaan di Barat sehubungan dengan konfrontasi antara buruh dan majikan. Contoh produktivitas organsasi yang berhasil adalah (TQC) (*Total Quality Control)* dengan *quality circles* nya.

Melihat kepada keberhasilan Jepang dalam meningkatkan produktivitas organisasi maka banyak perusahaan Barat giat mempelajari "gaya manajemen Jepang".

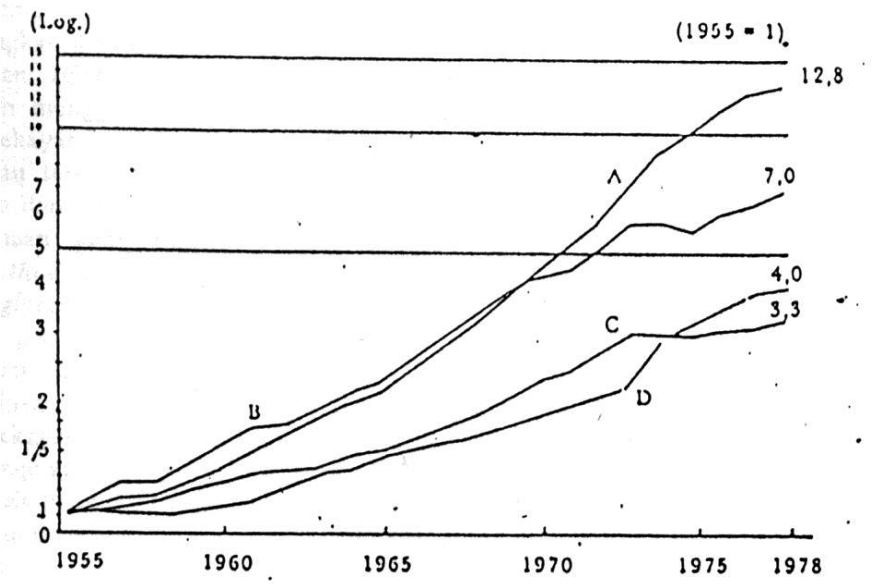


Gambar 4.5
PERBANDINGAN PERSENTASE MODAL
YANG DITANAM KEMBALI DI SEKTOR INDUSTRI

Sumber : Japan Pructivity Center "A visual Review of the years "

Keterangan : A = AS, D = Jerman Barat, J = Jepang

Dalam tahapan ekonomi pasca industri yang bercirikan produksi yang berskala besar, upaya mencapai keluaran yang zero-defect sudah tidak menjadi masalah lagi. Ini berarti bahwa program produktivitas dalam bidang seperti produksi, tenaga kerja, modal, dan penjualan sudah sulit untuk ditingkatkan lagi. Di masa datang; bagi kelompok negara industri maju, prospekpeningkatan masih terbuka dibidang produk, keuangan (di pasar modal), dan organisasi.



Gambar 4.6

PERBANDINGAN BEBERAPA INDIKATOR EKONOMIDI SEKTOR INDUSTRI JEPANG

Sumber : Japan Pructivity Center "A visual Review of the years "

Keterangan : A = Upah nomial, B = produktivitas pekerja, C = upah riil, D =harga

Karena revolusi industri pada hakekatnya merupakan revolusi dalam sistem produksi di tingkat mikro (perusahaan) maka dengan sendirinya pengalaman tentang pengukuran di tingkat ekonomi makro dan individual. Salah satu cabang ilmu pengetahuan yang sangat

memperhatikan pengukuranproduktivitas di tingkat perusahaan (atau kelompok perusahaan sejenis) dengan metode kuantitatif dan menggunakan pendekatan atau prinsip "rekayasa" adalah "teknik industri". Dalam ilmu tersebut dikembangkan berbagai konsep dan teknik untuk mengukur karya perusahaan yang dikenal dengan sebutan IE Methods (IE adalah singkatan dari Industrial Engineering).

Kemudian dengan perkembangan perusahaan yang semakin kompleks, seperti telah dikemukakan terdahulu, lahirlah prinsip produktivitas yang didasarkan pada "rekayasa" dan "manusiawi". Cabang ilmu pengetahuan yang relatif dekat dengan masalah pengukuran man and his job (pengukuran) tingkatindividual atau kelompok manusia adalah "psikologi industri".

Mengingat keterbatasan tempat, penulis hanya memusatkan pembahasan pada pengukuran di tingkat makro yakni untuk seluruh sektor ekonomi. Pengukuran ditingkat ekonomi makro terutama menggunakan konsepdan sumber data yang dipakai dalam SNA (system of National Accounts) yangdi Indonesia diproduksikan oleh Biro Pusat Statistik sebagai "Seri Pendapatan Nasional"

Pengukuran produktivitas di tingkat ekonomi makro belum lama berkembang dan baru dirintis pada awal 1950-an dengan mengambil kasus ekonomi AS. Seperti diketahui, menurut teori atau model pembangunan ekonomi, pertumbuhan GNP terutama ditentukan oleh banyaknya masukan yang dipakai dalam proses produksi. Masukan yang dianggap dominan adalah tenaga kerja, modal dan lahan (sering disebut masukan konvensional). Untuk mengetahui kontribusi masing-masing masukan konvensional dalam pertumbuhan GNP AS, Solow melakukan penelitian dengan menggunakandata seri waktu tahun 1909 - 1949.

Hasil penelitian Solow ternyata membuka wawasan baru dalam analisis pembangunan ekonomi, karena ternyata pertumbuhan perekonomian AS selama periode itu kurang lebih hanya 1/3

disebabkan oleh peranan masukan yang nonkonvensional jauh lebih besar dari masukan konvensional.

Timbul pertanyaan yang menarik. Apa faktor "X" yang telah memberi kontribusi terbesar dalam pertumbuhan ekonomi Amerika dalam abad XX ini? Sollow menyebutkannya "kemajuan teknologi" (technical change or progress). Peneliti-peneliti ekonomi lain yangm mengikuti jejak Solow memberikan istilah-istilah sendiri. Misalnya John Kendrick menamakannya "produktivitas". Kemudian Edward Denison, setelah mencoba mendekomposisikan faktor "X" berkesimpulan bahwa faktor baru itu sebaiknya disebut "pendidikan". Simon Kuznetz menyebutkan "kemajuan ilmu pengetahuan". Karena kehabisan istilahmaka Abramovitz menyebut faktor "X " sebagai faktor sisa" (residual productivity). Terakhir adalah versi Nelson. Menurut dia, kita sebagai manusia mungkin tak akan pernah mengetahui secara pasti apa gerangan faktor "X" tersebut. Ini adalah suatu bukti bahwa kita tidak akan dapat menguasai setiap faktor yang mempengaruhi proses pembangunan di suatu negara. Oleh karena itu Nelson mengusulkan untuk memberi nama "tingkat kealpaan" (level of ignorance).

Kemudian pada awal 1960-an Denison membuka babak baru lagi dalampengukuran produktivitas tingkat makro yakni dengan tujuan mendekomposisikan "produktivitas total". Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah : Faktor-faktor apa saja yang menetukan produktivitas total? Menurut Denison faktor terbesar yang menentukan produktivitas total dalam perekonomian AS adalah "kemajuan dalam ilmu pengetahuan" yang diartikan ;

> *"..... as the incorporation of new knowledge of any type – mangerial ans organization as well technological – regardless of the source of the knowledge, the way it is transmitted to those who can make use of it, or the way it is incorporated into production".*

Tabel 4.3

SUMBER-SUMBER PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA DAN KONTRIBUSI INPUT KONVENSIONAL TAHUN 1950 - 1980

Faktor	(1)	(2)	(3)	(4)
a. GNP	100%	4.0%	- 0.49	100%
b. Lahan	14	3.5	1.43	12
c. Tenaga Kerja	62	2.3	7.26	36
d. Modal	28	6.4	0.12	32
e. Pendidikan	4	3.0		3
F. (B + C + D + E)	-	-	3.32	83%
G. (A – F)	-	-	6.08	17%

Sumber : Hidayat, "Growth, Employment, and Productivity", makalah disampaikan dalamkongres Productivitas Dunia ke-5 di Jakarta, April, 1986, Tabel 10

Keterangan :

Lajur (1) = kontribusi faktor terhadap GNP pada tahun 1980

Lajur (2) = laju pertumbuhan per tahun tiap fator untuk periode 1950-1980

Lajur (3) = kontribusi faktor terhadap laju pertumbuhan

Lajur (4) = persentase faktor terhadap laju pertumbuhan GNP Baris

G = produktivitas total

Kemudian faktor lain yang turut mempengaruhi produktivitas total adalah: (i) economies of scale, (ii) urbanisasi, (iii) perbaikan alokasi sumber- sumber daya dan (iv) perpendekan jam kerja.

Dari Tabel 4.3 lajur (1) dapat dibaca bahwa kontribusi terbesar dalam pembentukan GNP adalah faktor tenaga kerja (62%), kemudian faktor modal (20%), faktor lahan (14%), dan faktor pendidikan (4%). Lajur (2) dalam Tabel yang sama menunjukkan pertumbuhan GNP dan masing-masing faktor masukan. Selama periode 1950-1980 GNP tumbuh rata-rata 4% per tahun – suatu angka yang masih diatas pertumbuhan penduduk. Dalam periode tersebut faktor modal menunjukkan peningkatan yang tertinggi diantara semua masukan yang dapat diukur. Ini berarti bahwa selama waktu itu dalam ekonomi Indonesia telah terjadi akumulasi modal yang cukup berarti.

Kalau angka yang terdapat dalam lajur (1) dikalikan dengan angka yang ada dalam lajur (2) maka diperoleh sumbangan dari tiap komponen masukan terhadap pertumbuhan GNP yakni di lajur (3). Lajur (4) adalah angka lajur (3) dinyatakan dalam persentase. Dapat dibaca pada lajur terakhir bahwa sumbangan masukan yang empat tadi terhadap pertumbuhan GDP selama periode 1950-80 adalah 83%. Ini berarti bahwa ada 17% tadi maka untuk sementara dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat produktivitas total untuk ekonomi makro Indonesia adalah sebesar 17 %.

Apakah tingkat produktivitas sebesar 17% termasuk tinggi ? Kalau kita bandingkan dengan pengalaman Filipina untuk periode 1947-1963 yang mencatat tingkat produktivitas total sebesar 44% maka angka untuk Indonesia termasuk rendah tapi kalau di bangingkan dengan Filipina untuk jangka pembangunan yang lebih pendek (1955-1965) di mana tingkat produktivitas hanya mencapai 20% . maka ia sebanding dengan Indonesia. Menurut dugaan teroritis. Makin panjang periode observasi yang di pilih makin tinggi angka produktivitas.

Jadi, angka 17% bagi Indonesia harus di tafsirkan bahwa tingkat produktivitas total di Indonesia pada umumnya termasuk rendah, meskipun GNP meningkat 4 % per tahun selama periode1950-1980,

peningkatan produksi neto tidak diimbangi dengan peningkatan produktivitas.

Faktor-faktor yang menyebabkan tingkat produkrivitas makro di Indonesia relatif rendah, menurut penulis adalah :

a. Penambahan dan aplikasi ilmu pengetahuan dalam proses produksi masihrendah. Boleh di katakan bahwa menonjolnya sektor pertanian, sektor jasa dan padat karya, dan sektor Industri kerajinan rakyat maka tingkat tehnologi yang di pakai dalam produksi adalah bersifat primitif. Meskipun sektor pendidikan meningkat 3% pertahun (lihat baris E dalam table 4.3) tetapi tanpa dilengkapi dengan kelembagaan yang sanggup mengklasikasi pengetahuan baru maka investasi dalam sektor pendidikanibaratnya seperti mengeluarkan untuk produksi barang atau jasa. Kalau mengeluarkan untuk pendidikan ingin dijadikan investasi maka harus terjadi Expected Return yang sepadan
b. Kemajuan teknologi selama kurun waktu yang panjang itu relatif kecil
c. Produktivitas total berarti (kalau tingkat teknologi tidak mengalami kemunduran) Economies Of Scale di Indonesia relatif kecil hal ini dapat di terima mengingat skala perusahaan di Indonesia yang termasuk "Raksasa " masih dapat di hitung dengan jari. Hambatan terhadap 'economic of scale dapat di kaitkan dengan bussines practices yaitu (i) memarkir modal di luar negeri setelah mencapai skala usaha yang menengah–besar. (ii) kecenderungan para pengusaha untuk mendiversifikasikan usaha baik bermotif ekonomi maupun nonekonomis, dan (iii) sistim pajak yang kurang mendukung economics of scala.
d. Menurut Denison kalau terjadi realokasi tenaga kerja dari sektor yang berproduktivitas rendah kesektor yang lebih

tinggi (dari pertanian ke sektor industri , kalau di negara barat) maka akan membantu meningkatkan produktivitas, kemungkinan bagi Indonesia mobilitas verticalbagi tenaga kerja adalah sulit terjadi Karena tujuan utamanya adalah mempertahankan kesempatan kerja yang ada.

e. Relatif banyak tenaga kerja wanita dan anak anak yang bekerja tidak penuh cenderung menekan produktivitas.

4.6 Beberapa definisi produktivitas

a. PRODEKTIVITAS adalah ratio antara OUTPUT (Barang barang dan jasa jasa) terhadap INPUT (tenaga kerja ,modal ,material dan energi) (Warther 1986: 399)
b. PRODEKTIVITAS secara umum di artikan bahwa ratio yang berhubungan dengan pengeluaran,(barang dan jasa satu atau lebih masukan (tenaga kerja modal energi dsb,) yang menghasilkan keluaran tersebut, secara lebih spasipik adalah volume barang / jasa yang sebenarnya di hasilkan secara fisik, di bagi dengan volume masukan yang sebenarnya , secara fisik pula.(Ravianti,1986: 42).
c. PRODUKTIVITAS adalah hubungan antara kuantitas barang barang atau jasa-jasa yang di produksi selama periode, tertentu dan input tenaga kerja modal dan sumber alam yang di gunakan dalam proses produksi (Levitan 1984:5)
d. PRODUKTIVITAS merupakan ukuran sampai sejauh mana msukan atau sumber-sumber telah di mamanfaatkan untuk manghaslkan yang di inginkan, semakin tinggi ratio antara Out put dengan Input, semakin tinggi produktivitas (Mulyamah 1986:16)
e. PRODUKTIVITAS bukan produksi pengertian produksi selalu berorientasi ke Output saja yang mempunyai unit berdimensi satu (seperti Kg atauTon) (hidayat 1988:39)

f. PRODUKTIVITAS bukan efisiensi pengertian efesiensi selalu berorientasi ke Input tindakan efisiensi berarti menghemat penggunaan Input atau dapat mendekati suatu standar tertentu (hidayat 1988:39)
g. PRODUKTIVITAS bukan profitabilitas pengertian profitabilitas merupakankonsep finansial yang di peroleh dengan mengurangi nilai penjualan dengan nilai biaya (hidayat 1988:39)
h. PRODUKTIVITAS biasanya di definisakan sebagai ratio antara Output yang diproduksi perunit dengan sumber (jam kerja atau jam mesin kwantitas bahan-bahan atau unit energi yang dalam proses produksi(Chen 1982:3)
i. PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA (parsial) adalah ratio antara Out put yang di hasilkan dengan Input berupa jumlah tenaga kerja, atau jumlah menhournya (jam-orang) atau jumlah man-days, (hari orang). Atau jumlahbiaya tenaga kerja, yang di gunakan untuk menghasilkan Output tersebut.

BAB 5

PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Gordon (1997:79) kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, baik pada tingkat individual, kelompok maupun kinerja organisasi secara umum. Dari pernyataan tersebut jelaslah bahwa tingkat kinerja karyawan tidak hanya dipandang kinerjakaryawan sebagai individu, melainkan juga sejauhmana kinerja kelompok dan khususnya bagaimana kinerja para manajernya.

5.1 Definisi kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Bahkan dapat dikatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu, 'benang merah' yang terlihat ialah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola organisasi.

Wijono (1997:67) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin, oleh karena hal tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu :

a. Kemampuan sebagai modal seorang pemimpin.
   Di kalangan para pakar yang mendalami teori kepemimpinan masih terjadi perdebatan tentang kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang menjadi pemimpin. Perdebatan itu berkisar pada jawaban terhadap pertanyaan apakah pemilikan kemampuan sudah ditakdirkan atau merupakan hasil tempaan.
   - Di satu pihak menganggap bahwa 'pemimpin' adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (*leaders are born not made*), berarti kemampuan memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Pandangan ini

dapat dikatakan bersifat 'deterministik' seolah-olah mempercayai 'takdir' yang berarti bahwa tidak usah dipersoalkan latar belakang sosial, pendidikan, dan persiapan untuk menduduki jabatan pemimpin karena akan timbul situasi yang mengakibatkan sesorang tampil sebagai pemimpin. Pandangan ini pada mulanya dianut oleh parapakar dekat kepada dinasti yang berkuasa yang ingin melestarikan kekuasaannya.

- Pada pihak lain menganut pandangan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu dipersiapkan dan ditempa (*leaders are made,not born*). Dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrim tersebut, bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolute. Karena itu perlu dicarikan jalan tengah yang dapat mengakomodasi dari perbedaan kedua pandangan tersebut yakni
- Kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan. Sebagaimana telah diakui bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Misalnya dengan mengikuti *Executive Development Programme* yang diselenggarakan oleh universitas dan lembaga pendidikan tinggi yang lain seperti sekolah tinggi dan oleh para konsultan.

b. Perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Dalam konteks kehidupan organisasional, manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda. Dengan kata lain tidak semua pemimpin menduduki jabatan manajerial (seperti misalnya terungkap padaadanya pemimpin informal) dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Dari berbagai hal yang membedakan seorang manajer dengan seorang

pemimpin, yang menonjol adalah motivasinya, riwayat hidupnya, cara berpikirnya, dan cara bertindak. Gordon (1997:176) menyatakan bahwa :

- Para manajer cenderung menampilkan sikap impersional, bahkan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkansikap personal dan aktif.
- Para manajer cenderung memandang kekaryaan sebagai proses yangmemungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkansebaliknya, para pemimpin berangkat dari posisi kesediaanmengambil resiko tinggi dan bahkan mereka cenderung "mencari resiko dan bahaya, terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi;
- Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan "menyendiri" karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkan keresahan, sedagkan pemimpin senang "bermain" dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan.

Perbedaan lain antara manajer dengan pemimpin dikemukakan oleh Lock (1999:231) menyatakan bahwa :

- Manajer dimaksudkan untuk menangani kompleksitas kehidupan organisasional, yang dilakukan dengan menciptakan keteraturan dan konsisten serta diwujudkan melalui perencanaan formal.
- Pemimpin dimaksudkan untuk menangani perubahan yang dilakukan antara lain dengan mengetengahkan visi tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang kemudian disosialisasikan sedemikian rupa sehingga visi itu tidak hanya menjadi milik pemimpin,tetapi menjadi milik semua orang dalam organisasi, hal lain ini terjadi

berkat sosialisasi yang berakibat pada internalisasi yang pada gilirannya mendorong aktualisasi.

c. Dari ego-sentrisme ke organisasi-sentrisme.
Ketika seorang karyawan baru memasuki suatu organisasi, dia pasti membawa serta cita-cita, harapan keinginan dan kebutuhan yang sifatnya unik. Pada mulanya hal-hal tersebut mewarnai sikap, tindakan dan perilakunya. Dengan kata lain, pada awal kekaryaan seseorang, ego-sentrismenyalah yang menonjol. Akan tetapi situasi demikian tidak boleh dibiarkan berlanjut. Karena itu salah satu tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengubah sikap, tindakan, dan perilaku seperti itu sedemikian rupa sehingga ego-sentrisme para karyawan diganti oleh organisasi-sentrisme. Dengan kata lain, para pemimpin harus mampu menumbuh suburkan dalam diri bawahannya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan. Artinya preferensi pribadi harus dibawakan kepada kepentingan dan tuntutan organisasi yang diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijaksanaan, berbagai keputusan dan praktek-praktek operasionalnya.

5.2 Peranan pemimpin dalam organisasi

Wijono (1997:213) seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi jugadalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapaitujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "*interpersonal*", "*informasional*" dan "dalam fungsi pengambilan keputusan", adapun penjelasan singkat dari masing-masing peran tersebutadalah sebagai berikut :

5.2.1 Peranan yang bersifat *Interpersonal*.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah "*stake- holders*" di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran "*interpersonal*", dimana tercermin dalam tiga bentuk yakni :

a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja.
b. Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
c. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

5.2.2 Peranan yang bersifat *Informasional*.

Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik dari maupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-

masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi.

b. Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsimanajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.

c. Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagaiaspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

5.2.3 Peran pengambilan keputusan.

Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akanberdampak negatif kepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti.
c. Pembagi sumber dana dan daya. Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakansanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.
d. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan sesorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan

"orang-orang dalam". Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar.

Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapatkepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemempuanmengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

5.3 Tipologi kepemimpinan

Gordon (1997:345) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe paternalistic, tipe *laissez faire,* tipe demokratik dan tipe kharismatik. Dimana penjelesan masing-masing tipe tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

5.3.1 Pemimpin tipe otoriter.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratik sekalipun mungkin sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian kembali ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratik. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut :

a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan orgnisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.
b. Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Tidak dapatmenerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampumenyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkirkannya.
c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi penyakit *megalomaniac*, (gila kehormatan) dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
d. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan konsekuensi dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri tersebut timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdi kepadanya.
e. Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga mengalahkan kriteria kekaryaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral etika.
f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menetapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasanakerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi mengajukan pendapat atau saran. Tidak usah berbicara tentang kesempatan menyampaikan kritik. Kalau pemimpin yang bersangkutansudah mengambil keputusan, biasanya

keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakanya saja.

g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrument pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahanbukan kesadaran, melainkan ketakutan. Efektivitas kepemimpinan yang otoriter terlihat hanya selama instrument pengendalian dan pengawasan berfungsi dengan baik.

Seperti telah ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal karena ciri-cirinya yang bersifat negatif. Akan tetapi telah ditekankan pula bahwa ciri-ciri tipe ini perlu dikenali agar :

a. Seseorang yang menjabat pemimpin tidak terjebak oleh sifat-sifat tipe ini.
b. Meskipun terpaksa menggunakanya gaya yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, segera mampu meninggalkan gaya itu dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

5.3.2 Pemimpin tipe paternalistik

Ciri-ciri dari pemimpin tipe paternalistik ini merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Dan berbagai ciri yang menonjol adalah sebagai berikut :

c. Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpinyang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai "*figure head*".
d. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya menggurui dan bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, denganciri ini seorang

pemimpin tidak membuka pintu bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya. Misalnya, jika ada bawahan yang telah selesai mengikuti suatu program pelatihan dan ingin menerapkan hal baru yang telah dipelajarinya, seorang pemimpin yang paternalistik akan cenderung berkata, "Kita sudah menjalankan roda organisasi ini dengan cara dan teknik-teknik yang saya terapkan untuk digunakan. Ternyata cara dan teknik saya itu membawa hasil yang menggembirakan. Cara dan teknik 'baru' yang anda bawa dan akan diterapkan itu belum tentu membuahkan hasil yang lebih baik.

e. Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih anak-anak. Dalam praktek, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para bawahannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada gilirannya berakibat pada kerugian bagi organisasi. Padahal ada ungkapan yang mengatakan, bahwa "*seseorang tidak akan berhasil jika tidak pernah berbuat kesalahan*". Seorang pemimpin yang paternalistik tidak menerima pandangan bahwa"*kegagalan merupakan keberhasilan yang tertunda*".
f. Sifat melindungi. Berkaitan erat dengan ciri ketiga yang telah disinggung dimuka, ialah sifat melindungi. Itikadnya mungkin baik, konotasi operasionalnya negatif. Dalam praktek, misalnya, ciri itu akan tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahanya untukmengambil resiko karena akan timbul dampak negatif bagi organisasi.
g. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.

h. Melakukan pengawasan yang ketat. Ciri ini merupakan 'produk' ciri-ciri yang telah disingung di muka.

Dari ulasan tentang ciri-ciri pemimpin yang paternalistik terlihat bahwa tipe ini bukan tipe yang ideal karena meskipun pemimpin beritikad baik dalam interaksinya dengan para bawahannya, itikad baik tersebut sering 'menjelma' menjadi suatu bentuk pemasungan. Akan tetapi perlu dicatat bahwa ada ciri tertentu yang untuk sementara dapat digunakan dalam menghadapi situasi atau perilaku bawahan yang memerlukan gaya tertentu pula, seperti gaya'mengajar' jika tingkat keterampilan para bawahan rendah atau perlu ditingkatkan.

5.3.3 Pemimpin tipe laissez faire.

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol adalah :

a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan kalaupun ada selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki '*sens of crisis*'.
b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan *status quo*.
c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
d. Enggan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yangmenampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya senang mengobral pujian.
e. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya.
f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Jika berbagai ciri di atas disimak secara cermat, mungkin seseorang akan tiba pada kesimpulan bahwa tipe ini bukanlah tipe pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan adanya organisasi yang dihadapkan kepada situasi di mana tipe ini tepat. Misalnya, organisasi tanpa masalah, organisasi yang tidak pernah menghadapi krisis, bawahan yang mau dan mampu mengambil keputusan yang tepat tanpa arahan dan situasi lain.

Memang benar bahwa pada momen tertentu situasi santai mungkindihadapi. Misalnya ketika para anggota organisasi merayakan ulang tahunorganisasi yang bersangkutan. Tetapi situasi demikian hanyalah bersifat sangat sementara sehingga ciri ini tetap tidak tepat untuk diterapkan. Jika demikian halnya, manfaat pemahaman karakteristik tipe ini terletak pada pandangan bahwa ada tempat dan waktu untuk gaya santai dalam kehidupan organisasi meskipun hanya bersifat sementara.

5.3.4 Pemimpin tipe demokratik.

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik, sehingga sering dianggap sebagai tipe yang palingideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain :

a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.

c. Para bawahanya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
d. Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
e. Gaya kepemimpinan yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
f. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitasnya untuk di terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinistik atau mekanistik.
g. Tidak ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
h. Pemimpin yang demokratik bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punitif.

Ciri-ciri posistif demikianlah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratik adalah tipe yang didambakan. Pada tingkat tertentu, pandangan ini benar. Hanya saja tetap saja tidak boleh dilupakan bahwa tipe ini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus- menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan terlepas dari karakteristik para bawahan yang dipimpin. Jelasnya gaya memimpin yang demokratik mungkin ada waktunya harus disesuaikan dengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti untuk sementara waktu menggantinya dengan gaya yang lain, hal ini akan diungkap lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan 'Teori Situasional'.

5.3.5 Pemimpin tipe kharismatik.

Di muka telah disingung bahwa salah satu faktor yang membedakan seorang manajer dengan pemimpin ialah bahwa seorang *manajer* adalah seorang kepala yang mempunyai bawahan, sedangkan *pemimpin* adalah orang yang mempunyai pengikut, terlepas dari apakah yang bersangkutan berfungsi sebagai pemimpin formal atau informal. Dalam kaitan inilah ciri utama seorang pemimpin yang kharismatik terlihat, yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehinga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Para pakar belum sepakat tentang faktor-faktor yang menjadi 'magnit' tersebut. Latar belakang biografikal, pendidikan, kekayaan dan penampilan mungkin ikut berperan, akantetapi mungkin juga tidak. Karena ketidakmampuan para ahli mengidentifikasikan faktor-faktor penyebab yang dominan, akhirnya hanya ditekankan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki 'kekuatan supernatural' yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Para ahli mengetengahkan tujuh ciri, yaitu :

a. Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
b. Mempunyai visi, dalam arti bahwa seorang pemimpin harus dapat merumuskan tentang masa depan yang ingin dicapai bagi organisasi.
c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen sudah diterima sebagai *aksioma* bahwa visi yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistemik sehingga terjadi internalisasi

dalam diri para anggota organisasi dan dengan demikian siap dan mampu mengaktualisasikannya dalam keidupan sehari-hari. Kenyataan menunjukkan bahwa aktualisasi itu hanya menjadi faktor motivasional, kalau visi itu berakibat pada peningkatan kemampuan para anggota organisasi meningkatkan produktivitas kerjanya dan dengan demikian memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhannya.

d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seseorang yang bersedia : membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tingi dan memberikan pengorbanan yang diperlukan demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
e. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang *stereotip*. Artinya perilakuyang lain dari yang biasa ditampilkan oleh para pemimpin tipe lainnya, seperti perilaku yang tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan tindakan yang berani. Jika berhasil dalam praktek, perilaku demikian menimbulkan kekaguman di kalangan para bawahannya yang pada gilirannya berakibat pada makin tngginya tingkat kesediaan mereka menjadi pengikut pemimpin yang bersangkutan.
f. Peranan selaku 'agen pengubah' dalam arti siap membawa perubahan (termasuk perubahan yang radikal) dan tidak sebagai pemelihara status quo.
g. Pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi (termasuk kendala yang ditimbulkannya) serta kesiapan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan itu.

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi itu. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang paternalistik, pada waktu lain lagi mungkin bergaya *laissez faire* dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratik.

BAB 6

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN

6.1 Pendahuluan

Tantangan sentral pengelolaan organisasi dan manajemen dalam memasuki milenium ketiga peradaban manusia adalah perlunya kegigihan untuk melakukan perbaikan organisasi secara terus menerus sejalan dengan perubahan lingkungan yang berkembang sangat cepat dan radikal. Tugas organisasi dan manajemen adalah menciptakan dan memelihara suatu lingkungan kerja yang memungkinkan anggota organisasi baik sebagai individumaupun sebagai kelompok, berkiprah secara optimal sehingga mampu memberi kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian diperlukan suatu dinamika perubahan organisasi yang terjalin secara harmonis dan mantap dari waktu ke waktu yang melibatkan semua peserta organisasi dari semua tingkatan struktur. Namun tentunya patut dipahami bahwa yang menjadi inisiator, inovator dan penggerak dinamika organisasi ini ke arah yang kondusif sejalan dengan perubahan lingkungan luar, adalah para elit organisasi yang memang mengemban tugas dan tanggung jawab membawa organisasi mencapai tujuannya. Kelompok pengambil keputusan atau para manajer lini yang kadang-kadang juga disebut sebagai pihak "Manajemen" bertanggung jawab atas terpeliharanya budaya organisasi yang adaptif yaitu budaya organisasi yang memungkinkan menangkap setiap peluang dengan mengelola setiap perubahan menjadi peluang.

Untuk itu perlu diwaspadai pandangan sebagian kalangan manajemen (dalam arti kelompok manajer yang merumuskan kebijakan / mengambil keputusan) yang masih terjebak dengan pandangan tradisional bahwa faktor sumberdaya manusia baik sebagai tenaga kerja maupun sebagai fungsi bisnis,lebih banyak dilihat sebagai faktor beban organisasi ketimbang sebagai asset yang sangat berharga, karena biasanya merupakan komponen biaya operasi yang terbesar proporsinya. Akibatnya, dalam era perubahan lingkungan eksternal yang begitu cepat dan paling mudah menjadi obyek sorotan

adalah faktor beban tenaga kerja. Besarnya proporsi komponen biaya tenaga kerja menjadi pembenar kebijakan-kebijakan reorganisasi yang esensinya adalah rasionalisasi dalam bentuk pengurangan jumlah tenaga kerja melalui istilah "cuti wajib diluar tanggungan organisasi", "dirumahkan" sampai kepada pemutusan hubungan kerja.

Beberapa penelitian mutakhir masih menunjukkan bahwa faktor biaya tenaga kerja merupakan komponen biaya tunggal terbesar dalam pengelolaan sejumlah organisasi yang diteliti (lihat *Saratoga Institute*, 1994) sehingga pengurangan tenaga kerja menjadi pilihan pertama dalam mempertimbangkan strategi atau upaya-upaya perbaikan efisiensi (lihat hasil penelitian misalnya, Uchitelle & Kleinfield, 1996). Dalam praktek organisasi dan manajemen, masih langka pandangan yang melihat pengelolaan faktor sumberdaya manusia sebagai faktor "penciptaan nilai tambah" yang dikategorikan oleh Hamel dan Prahald (1994) sebagai "*Numerator Management*" dalam arti optimalisasi fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) yang diintegrasikan dengan misi serta strategi organisasi. Cakrawala baru dalam melihat peran MSDM dalam kerangka implementasi strategi organisasi ini dikenal sebagai pendekatan strategik (*Strategic Human Resource Management* atau SHRM). Pendekatan strategik dalam MSDM menjadi fokus perhatian bukan saja bagi kalangan manajer SDM tetapi juga dari kalangan manajer lini. Mengapa ? oleh karena penerapan MSDM strategik memerlukan jalinan kerja yang padu antara manajer lini yang melaksanakan fungsi operasional dengan manajer SDM sebagai fungsi pelayanan. Dalam hubungan itu dituntut keserasian internal fungsi-fungsi operasional MSDM (*Internal Fit*) yang tercermin mulai dari fungsi perencanaan dan perolehan SDM, pelatihan dan pengembangan staf, sistem kompensasi dan pemeliharaan lingkungan kerja, jalur pengembangan karir, dan lain-lain serta keserasian antar kebijakan-kebijakan MSDM dengan tujuan-tujuan strategik organisasi (*External Fit*). Bagaimana menciptakan "*Internal Fit*" dan "*External Fit*" secara bersinergi memerlukan proses interaksi yang sangat

kompleks. Dari berbagai hal yang terkait dengan proses kompleks tersebut, maka dalam tulisan ini akan disorot dua aspek saja yaitu faktor budaya organisasi yang adaptif dan manajemen perubahan serta keterkaitan di antara kedua faktor tersebut dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia.

6.2 Budaya adaptif dan organisasi belajar

Budaya Organisasi mengandung banyak makna namun secara luasdapat diterima sebagai suatu sistem kebersamaan norma atau nilai (*Shared Values*) yang dianut anggota organisasi tertentu sehingga secara khas membedakan organisasi bersangkutan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasandan ketahanan mereka terhadap perubahan.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu atau dalam waktu yang panjang. Nilai- nilai ini mencakup apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dari organisasi perusahaan yang berbeda. Beberapa perusahaan sangat mempedulikan profitabilitas, yang lainnya sangat mementingkan inovasidan kreatifitas, sedangkan lainnya lagi lebih mengutamakan kesejahteraankaryawan atau jaminan kerja sepanjang hidup. Pada tingkatan ini, budayakadang-kadang sangat sulit berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkatan permukaan yang lebih mudah terlihat, budaya organisasi menggambarkan pola atau gaya perlilaku anggota organisasi sehingga keberadaannya lebih mudah diamati atau ditiru oleh anggota baru.

Edgar Schein dalam Luthans (1989) memberi definisi Budaya Organisasi sebagai : " *A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough*

to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Penjabaran kebersamaan nilai-nilai yang dianut anggota kelompok (organisasi) ini oleh Stephen P. Robbins (1998) diidentifikasikan menjadi tujuh karakteristik utama kebersamaan kelompok yaitu kebersamaan dalam :

1) Dorongan inovasi dan pengambilan resiko,
2) Perhatian terhadap hal-hal detail,
3) Penekanan orientasi hasil kerja ketimbang teknik dan prosesnya,
4) Orientasi orang yaitudampak keputusan manjemen bagi anggota kelompok,
5) Orientasi kerja tim,
6) Agretivitas ketimbang santai, dan
7) Penekanan stabilitas atau dinamika pertumbuhan / perubahan.

Ketujuh karakteristik ini eksis di setiap organisasi dalam kadar yang berbeda-beda mulai dari yang rendah / lemah sampai kepada yang tinggi / kuat. Konfigurasi karakteristik organisasi yang muncul dari penilaian ketujuh karakteristik tersebut membentuk persepsi kebersamaan dari anggota organisasi yaitu apa dan bagaimana sesuatu itu berlangsung dalam organisasi dan bagaimana berperilaku yang semestinya.

Nilai-nilai kebersamaan yang terpelihara secara berkelanjutan dan memperlihatkan hasil kerja yang baik selama jangka waktu yang panjang akan membentuk budaya organisasi yang kuat. Berdasarkan pandangan ini, maka wajar kalau muncul hipotesis bahwa budaya organisasi berkolerasi secara positif dengan kinerja perusahan. Dengan kata lain, makin kuat budaya organisasi maka diharapkan makin tinggi pula kinerja organisasi bersangkutan.Hipotesis ini telah dikaji oleh Kotler dan Hesskett (1997) dengan beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut :

1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang bermakna terhadap kinerja ekonomi jangka panjang ;
2) Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkanlebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang ;
3) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Budaya yang kuat cenderung kurang lentur dan karena itu pada saat organisasi menghadapi lompatan-lompatan perubahan eksternal yang dramatik, pola perilaku organisasi mengalami kesulitan beradaptasi sehingga sering kehilangan momentum. Tidak mengherankan apabila Kotter dan Heskett(1987) mengemukakan bahwa pernyataan "budaya yang kuat menciptakankinerja yang unggul" tampaknya memang keliru atau tidak didukung oleh data empirik.

Kenapa demikian ? Organisasi yang telah mengukir sejarah kesuksesan yang panjang identik dengan terwujudnya budaya yang kuat yang pada gilirannya dapat menimbulkan tingkat kepercayaan diri yang berlebihan, seperti kasus Kapal "Titanic". Akibatnya, maka berguguranlah sejumlah perusahaan ternama Amerika dan Eropa mengikuti kepunahan berbagai spesies binatang atau tumbuhan sepanjang peradaban kita. Di dalam negeri kita dapat menghitung-hitung berapa perusahaan besar yang berjaya di tahun- tahun 1950-an telah menghilang satu persatu digantikan oleh perusahaan-perusahaan lain yang lebih cepat mengadakan penyesuaian gerak dinamika perubahan. Kepiawaian saudagar-saudagar Bugis-Makassar dari Indonesia Bagian Timur sejak dulu menjadi legenda, namun mengalami nasib yang sama yaitu berangsur-angsur hilang digantikan oleh enterpreneur-enterpreneur baru yang adaptif.

Pola ini akan berulang terus yang lahir dari kegagalan mengatasi dan berubah sesuai dengan zamannya. Hal ini bukan merupakan pemikiran baru. Kita tahu bahwa kita harus berubah. Kita tahu bahwa kita harus melakukan sesuatu yang berkaitan dengan isu masa kini, sehingga kebutuhan untuk berubah merupakan suatu tuntutan yang jelas. Apa yang mungkin tidak begitu jelas adalah apa sebenarnya perubahan itu dan bagaimana kita membuatperubahan tersebut.

Michael Morgan (1996) membuat penggambaran yang sangat jitu tentang bagaimana perubahan itu terjadi begitu dramatis dan begitu gamblang sehingga membangunkan kita dari mimpi-mimpi kestabilan budaya organisasi yang tak tergoyahkan. Stabilitas organisasi berjalan secara berbarengan dengan keengganan untuk berubah. Organisasi sangat terstruktur dalam apapun yang dikerjakannya. Mereka sangat menghargai pemikiran yang logis, rasional dan analitis di atas segalanya. Mereka selalu curiga terhadap sesuatu yang belum diketahui dan akan berpegang teguh pada cara yang telah dicoba dan benar, yang pernah berhasil di masa lalu. Dan setelah itu semua, jika mereka memutuskan akan berubah maka mereka akan melakukannya dengan langkah yang paling pelan, memeriksa segala sesuatunya dengan hati-hati seperti sebelumnya, dan selalu siap untuk menarik diri jika diperlukan. Perilaku organisasi seperti ini merupakan tipikal perilaku organisasi masa lalu.

Perilaku organisasi masa lalu cenderung mengikuti birokrasi yang sangat besar dan lamban serta bergerak secara perlahan namun pasti menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sangat sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali yang dapat mengubah arahnya atau mengalihkan langkahnya. Organisasi ini cenderung spesialis dan begitu terpusat pada sesuatu sehingga tidak dapat memikirkan lainnya. Begitu banyak pengulangan kerja, proses dan prosedur yang tumpang tindih, namun tidak satu orang pun yang kelihatannya mengetahui dari mana datangnya perintah, tetapi sepertinyasetiap orang senang mematuhinya. Inilah budaya organisasi

yang kuat. Karakteristik organisasi seperti ini adalah organisasi masa lalu yang berdasarkan pada *asumsi bahwa mereka dapat memilih stabilitas sebagaipilihan.*

Dengan berpikir dan berperilaku demikian, banyak organisasi-organisasi masa lalu ini telah diambil alih oleh organisasi yang berfikir dengan cara yang sangat berbeda. Sekarang muncul serangkaian nilai baru yang sedang bekerja. Serangkaian nilai baru ini didasarkan pada *keyakinan bahwa kita tidak lagi mempunyai pilihan*. Kita tidak dapat lagi memilih untuk berpartisipasi dalam sesuatu berdasarkan pandangan jika sesuai dengan kita saja. Dunia begitu mengkerut sehingga tidak mengenal lagi batas-batas wilayah. Jika pasar uang di New York turun tiga poin, maka gemanya akan segera menggoyang Jakarta dan pada gilirannya membawa getaran sampai di ujung Irian Jaya. Demikian pula sebaliknya, apa yang terjadi di lingkungan kita akan berdampak pada ujung dunia yang lain. Kita tidak lagi terisolasi oleh jarakdan waktu, semuanya menjadi satu dan serba terkait. Aspek yang paling relevan dan signifikan adalah bahwa kita sebagai organisasi maupun sebagai individu tidak dapat lagi menolak perubahan, kita harus merangkulnya dan organisasi harus bersiap-siap mengembangkan serangkaian nilai baru yang didasarkan pada penerimaan perubahan.

Nilai baru ini ditandai dengan perubahan-perubahan pada struktur, hierarki, peraturan, dan ketaatan menjadi otonomi, kesejajaran, kebebasan dantanggung jawab. Organisasi dituntut sangat responsif dan adaptif, . organisasi perlu ditempatkan di mana kebebasan berfikir dan ide-ide baru yang segar sangat dihargai, di mana individu sangat berperan dalam memberikan sumbangan pemikiran, dapat membuat keputusan, dapat memberikan nilai tambah dan mencoba sesuatu yang baru.

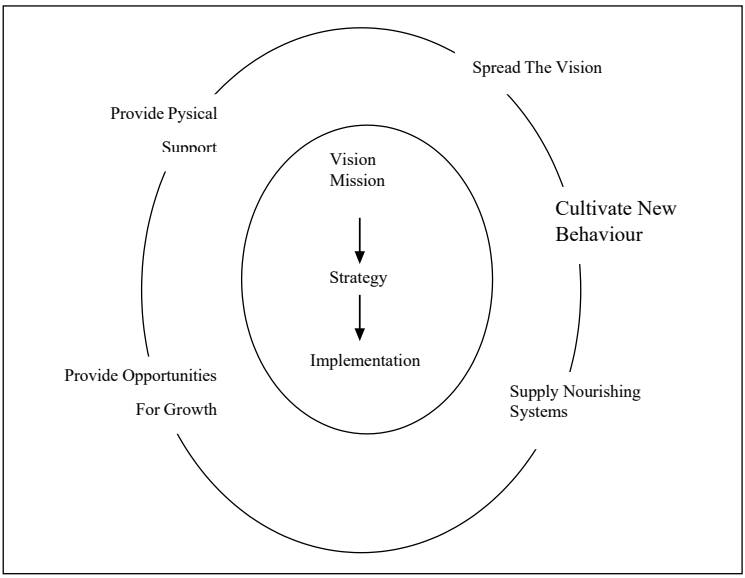
Tantangan masa depan adalah bagaimana mengoptimalkan keputusan-keputusan yang terkait dengan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) dapat menciptakan nilai tambah melalui penciptaan efisiensi internal (*Internal Fit*) maupun efisiensi eksternal (*External*

Fit) yaitu sinergi yang timbul melalui harmonisasi antara keputusan-keputusan operasional MSDM dengan strategi organisasi.

Harmonisasi efisiensi internal dan eksternal MSDM pada suatu kondisi lingkungan eksternal yang berubah sangat cepat memerlukan penyesuaian dalam budaya organisasi. Penyesuaian budaya organisasi ini lebih dikenal dengan Budaya Adaptif yaitu terjadinya perubahan nilai-nilai kebersamaan anggota kelompok secara bertahap dan serasi melalui proses perubahan internal organisasi secara terkendali. Adaptasi lingkungan yang berubah cepat dapat diawali dengan memperbaiki efisiensi internal MSDM yaitu pemberdayaan angkatan kerja organisasi. Perlu menjadi perhatian manajemen tentang biaya yang harus dipikul organisasi sebagai akibat kelalaian dalam melatih dan mengembangkan karyawan. Prais (1990) meneliti strategi pengembangan SDM di perusahaan-perusahaan Inggris dibandingkan denganJerman, Perancis dan Jepang. Ia menemukan bahwa produk yang dihasilkan atau didistribusikan oleh perusahaan-perusahaan Inggris tidak sebaik dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan – perusahaan kompetitornya dari Jerman,Perancis atau Jepang. Hal ini diakibatkan oleh kurangnya investasi perusahaan-perusahaan Inggris dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

Strategi pengembangan SDM dalam rangka menciptakan efisiensi internal (*Internal Fit*) seyogianya dilakukan secara simultan melalui prosesrekrutmen dan seleksi sebagai pintu gerbangnya, orientasi, pelatihan, pendidikan yang dilanjutkan dengan strategi memotivasi, penilaian dan pemberian kompensasi yang efektif. Kesemuanya ini berlangsung dalam suat proses pembelajaran dan pengembangan organisasi (*Learning Organization*). Webster (1990) mengemukakan bahwa : "*Top Management must learn to understand that every action they take either produces healthy growth in the workforce or it inhibits it. They must review the systems, the organizationstructure, the physical layout and the human resource policies… with the spesific purpose of creating through them the environment in which people maythrive*".

Tanpa melihat bidang usaha yang mungkin sangat berbeda, setiap organisasi yang mengembangkan filosofi "*Learning Organization*" secara kontinu akan mengembangkan strategi MSDM melalui investasi dalampengembangan staf yang relevan dan pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja internal yang mendorong kompetisi sehat bagi tumbuhnya pola pikir strategik di semua tingkatan organisasi, dan selanjutnya mampu memahami ancaman-ancaman serta peluang di lingkungan eksternal sehingga mampu memberi respon yang lebih kreatif. Penciptaan kemampuan strategik inilah yang memungkinkan Jepang dapat unggul dalam persaingan walaupun memiliki nilai-nilai tradisional yang kuat namun dapat di "*Infiltrasi*" dengan kebijakan-kebijakan MSDM yang relevan sehingga adaptif dengan perubahan lingkungan. "*Learning Organization*" digambarkan oleh Webster (1990) sebagaiberikut :



Gambar 6.1
LEARNING ORGANIZATION

Sumber : R. Harriason, (1993 : 317) berdasarkan "The Five Kwik-Fit Learning Process

Dari gambar di atas, terlihat adanya proses pembelajaran organisasi yang berlangsung secara terus menerus melalui pengintegrasian visi, misi, danstrategi perusahaan perusahaan ke dalam nilai-nilai dasar yang menjadi anutan bersama sehingga pada gilirannya mempengaruhi sikap dan perilaku individu dan organisasi yang adaptif (nilai-nilai baru yang muncul dari proses belajar). Selanjutnya nilai-nilai baru yang adaptif ini akan mempengaruhi sistem atau pun struktur organisasi yang memungkinkan berlangsungnya pertumbuhan organisasi yang melahirkan kekuatan-kekuatan bersaing secara berkelanjutan. Proses pembelajaran organisasi ini secara implisit mengasumsikan terjadinya pengembangan faktor SDM secara berkelanjutan didasarkan pada pandangan bahwa pengembangan SDM (melalui orientasi, pelatihan, pendidikan, rotasi, mutasi, promosi, dll) adalah investasi masa depan, karena SDM merupakan "*Invisible Asset*" (Itami, 1987)

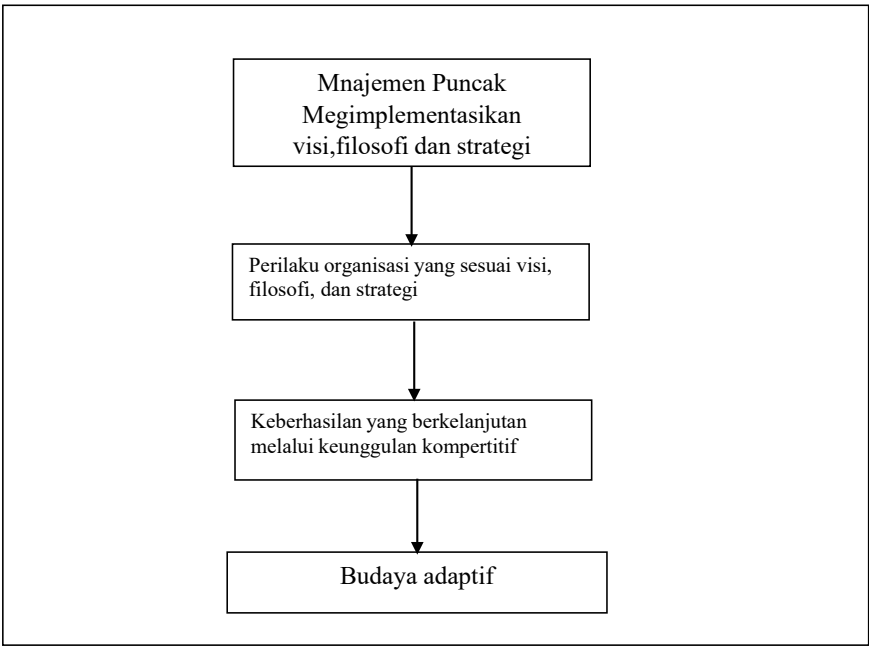
Organisasi belajar akan mengambil sikap bahwa kita tidak punya pilihan kecuali harus berubah. Persoalannya adalah bagaimana menyiasati perubahan tersebut sehingga menjadi peluang dan bukannya menjadi ancaman. Untuk itu, perlu dibedakan antara perubahan yang bersifat aksidental yaitu perubahan yang terjadi begitu saja tanpa disadari atau diantisipasi lebih dahulu sehingga pihak manajemen akan bereaksi sesuai dengan kebutuhan pada saat itu (perilaku reaktif).

6.3 Manajemen Perubahan

Perubahan organisasi belajar adalah perubahan yang direncanakan yaitu perubahan yang didasarkan pada perhitungan-perhitungan matang tentang masa depan organisasi dan lingkungannya yang tercermin dalam visinya. Perubahan yang direncanakan melahirkan perilaku organisasi yang proaktif. Bagaimana dan apa tujuan perubahan yang direncanakan ?

Esensinya ada dua yaitu : pertama, meningkatkan kemampuan organisasi berkembang secara harmonis sejalan dengan perubahan lingkungannya dan kedua, pengembangan SDM yang kompatibel dengan perubahan organisasi dimana dia berada. Inisiatif untuk merencanakan dan mengelola "perubahan yang direncanakan " berada di tangan agen-agen perubahan (*Change Agents*). Agen-agen perubahan ini dapat saja dari kelompok manajer, kelompok karyawan ataupun dari pihak luar organisasimisalnya kelompok konsultan.

Berdasarkan realitas empirik dari pengalaman berbagai organisasi perusahaan yang melakukan perubahan-perubahan yang terencana dapat diketahui bahwa agen-agen perubahan ini lebih banyak dan lebih efektif bila berada di tangan elit organisasi (CEO) seperti Bob Allen dari AT&T, Mikio Kitano di Toyota, dan Philip Condit di Boeing (S.P. Robbins, 1998 : 630). Halini disebabkan karena terkait dengan budaya organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi dipancarkan oleh seseorang atau beberapa orang yangmemiliki posisi dan kapasitas untuk mengimplementasikan nilai-nilai tertentu yang diyakininya mampu membawa organisasi berperilaku kondusif untuk mencapai tujuan bersama. Proses terjadinya budaya baru yang adaptif terhadap perubahan lingkungan yang dimulai dari inisiatif elit organisasi dapatdigambarkan sebagai berikut :



Gambar 6.2
PROSES TERJADINYA BUDAYA BARU

Sumber : R. Harriason, (1993 : 390) berdasarkan "The Five Kwik-Fit Learning Process

Agen perubahan secara operasional dapat melakukan perubahan yangterencana melalui berbagai cara. Namun beberapa diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut :

1) Mengubah struktur organisasi secara lebih sesuai (*Changing Structure*),
2) Mengintrodusir teknik-teknik dan metoda baru (*Changing Technology*)
3) Memperbaiki konfigurasi dan setting fisik (*Changing Tehnoloy*)
4) Pengembangan sumberdaya manusia (*Changing People*)

Dalam upaya implementasi perubahan, maka perlu diwaspadai berbagai hambatan yanng muncul dari sifat-sifat alamiah manusia maupun organisasi. Hambatan individual muncul dari sikap

manusiawi yang cenderung enggan berubah oleh karena berbagai faktor yaitu faktor kebiasaan (*Habit*), faktor rasa aman dan kepastian (*Security*), faktor-faktor ekonomis (resiko perubahan pendapatan misalnya), dan karena faktor ketakutan akan ketidak pastian.

Selanjutnya hambatan organisasi muncul karena telah terpeliharanya pola dan mekanisme kerja yang menyatu dengan sikap perilaku anggota sehingga mengubah pola yang telah terbentuk akan menimbulkan penolakan struktural (*Structural Inertia*). Hambatan organisasi yang lain adalah keterbatasan fokus perubahan (*Limited Focus Of Change*). Organisasimerupakan sebuah sistem besar yang terdiri atas berbagai sub-sistem yang saling terkait dan pengaruh mempengaruhi. Mengubah salah satu aspek atau sub-sistem akan mempengaruhi kinerja sub-sistem yang lain dan pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kendala perubahan organisasi yang berikut adalah keengganan perilakukelompok untuk berubah misalnya karena adanya organisasi karyawan yang kuat yang ingin mempertahankan status quo (*Group Inertia*). Kendala lainmungkin muncul dari kelompok ekspertis yaitu tenaga-tenaga spesialis yang merasa terancam posisi dan peranannya bila terjadi perubahan organisasi. Hambatan organisasi yang terakhir adalah kekhawatiran kelompok-kelompok manajemen yang mungkin akan berkurang peran dan kewenangannya dalam struktur atau mekanisme yang baru. Hal ini kebanyakan dijumpai pada kelompok manajer menengah atau kelompok supervisor.

Menyadari hambatan-hambatan individual maupun organisasi ke arah perubahan yang direncanakan, maka diperlukan persiapan dan upaya-upaya simultan untuk menanggulanginya. Yang paling mendesak adalah perbaikan sistem dan sarana komunikasi yang memungkinkan pesan-pesan perubahan diterima oleh semua anggota organisasi secara utuh. Esensi pesannya adalah bagaimana mereka memahami logika dari perubahan yang direncanakan yang bermuara

kepada kepercayaan timbal-balik dan kredibilitas manajemen. Tanpa kepercayaan dan kredibilitas, perubahan organisasi dalam arti perbaikan suasana kerja yang lebih kondusif, tidak mungkin tercapai.

Untuk menanggulangi resistansi individual, maka metode yang dapat ditempuh adalah dengan melibatkan mereka secara lebih luas dan lebih intensif dalam proses pengambilan keputusan. Pada fase ini diperlukan proses negoisasi, saling memberi dan menerima dan mungkin dengan beberapa bentuk kompensasi yang layak. Namun kelemahannya adalah lebih memakan waktu dan barangkali solusinya terlalu kompromistis.

Kemungkinan lain yang dapat dipertimbangkan adalah dengan melakukan "manipulasi dan kooptasi". Manipulasi disini dapat diartikan sebagaiperbaikan kemasan pesan sehingga menjadi lebih indah atau menjadi lebih mudah diterima ; misalnya kampanye kemungkinan penutupan pabrik (walaupun tidak bermaksud sungguh-sungguh) bila komitmen penghematan tidak dilakukan oleh segenap lapisan karyawan. Kooptasi mengandung unsur manipulasi dan partisipasi. Manipulasi dan kooptasi bernuansa negatif sehingga dapat menjadi bumerang bagi suksesnya perubahan dan karena itu penggunaan taktik ini perlu dipertimbangkan secara matang resiko-resikonya.

Upaya terakhir untuk mengatasi hambatan perubahan adalah melalui pemaksaan berdasarkan kewenangan yang ada pada pihak manajemen. Muara dari perubahan yang terencana ini adalah munculnya organisasi yang lebih kondusif sebagai jawaban atas tantangan sentral dari perubahan radikal lingkungan eksternal organisasi seperti yang kita hadapi dewasa ini. Organisasiyang kondusif menyiratkan terpeliharanya keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dalam perspektif MSDM strategik.

6.4 Analisis dan Kesimpulan

Berdasarkan berbagai tinjauan dan pembahasan yang telah dipaparkan,dapatlah kita menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1) Tantangan sentral bagi kinerja organisasi pada umumnya dan organisasi perusahaan pada khususnya dalam memasuki era milenium ketiga adalahperlunya pembelajaran organisasi secara kontinu melalui pendekatan MSDM strategik yaitu harmonisasi antara keputusan-keputusan fungsionalmanajemen sumberdaya manusia dengan strategi pengembangan organisasi.
2) Dalam organisasi yang melakukan proses pembelajaran berkelanjutan, maka diperlukan budaya organisasi adaptif yaitu budaya organisasi yang lentur sehingga mampu mengadakan penyesuaian terhadap perubahan- perubahan radikal.
3) Bagaimana perubahan-perubahan radikal yang sulit diprediksi dapat di arahkan menjadi perubahan terantisipasi merupakan tugas dan tanggung jawab manajemen puncak untuk menerapkan manajemen perubahan melalui pemahaman atas faktor-faktor pendukung dan penghambat organisasi.
4) Perubahan organisasi dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor hambatan, baik yang bersifat individual maupun yang bersifat kelompok. Penanggulangan kendala-kendala perubahan memerlukan taktik dan metode yang relevan, utamanya intensitas komunikasi dari berbagai arah dan komponen organisasi yang intinya adalah pengembangan sumberdaya manusia.

BAB 7

IMPLEMENTASI KONSEP CBHRM DI PT TELKKOM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Dikutip dari Hermawan Kartajaya dalam "On Becoming A Customer-Centric Company" (2004)

Great vision with GHADAPI out great people is irrelevant.

JIM COLLINS, GOOD TO BE GREAT

Berangkat dari visi untuk menjadi *leading InfoCom player in the region,*TELKOM telah melakukan langkah strategis meredefinisi bisnisnya dari POTS menjadi *Phone*, *Mobile, Multimedia* (PMM) dan mentransformasi diri menjadi perusahaan berbasis pelanggan (*customer-centric company*). Kesuksesan langkah ini akan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen mentransformasi SDM-nya untuk menguasai kompetensi-kompetensi di bidang-bidang baru yang akan diperlukan untuk mewujudkan langkah strategis di atas. Karena alasan ini, pembangunan SDM merupakan elemen inti dari keseluruhan upaya transformasi TELKOM.

Kesadaran akan pentingnya peranan SDM terlihat dari rumusan-rumusan misi perusahaan yang menetapkan bahwa TELKOM akan mengelola bisnisnya melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalisasikan SDM yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan secara sinergis. Dan kalau kita melihat ke belakang, sesungguhnya perhatian yang besar kepada pembangunan SDM sudah dijalankan secara konsisten oleh berbagai era kepemimpinan Dirut di TELKOM.

Dalam kerangka *strategic intent* (visi, misi, dan tujuan) di atas, sejak tahun 2000 lalu manajemen telah menetapkan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi, yang luas dikenal di TELKOM sebagai *Competency- Based Human Resource Management* (CBHRM), sebagai pendekatan yang diambil untuk membangun SDM TELKOM. Sampai dengan tahun 2003 lalu proses penyiapan sistem dan perangkat yang dibutuhkan sudah dilakukan, dantahun 2004 ini diharapkan CBHRM tersebut bisa secara penuh diimplementasikan.

Dengan CBHRM, TELKOM diharapkan akan mampu menuntaskan tantangan utama yang dihadapinya, yaitu mentransformasi kompetensi SDM dari POTS ke PMM. Dan melalui CBHRM ini pula manajemen berharap dapat menyiapkan SDM yang diperlukan untuk membawa TELKOM dari *aset-basedorganization* menjadi *customer-centric organization*.

7.1 Fokus SDM

"our people are our most important asset" adalah suatu kutipan yang sering kita dengar dari para pemimpin bisnis di seluruh pelosok dunia. Akan tetapi menurut Jim collins dalam bukunya Good to great, "…people are notyour most important asset. The right people are." Orang-orang yang tepat akan memiliki nilai-nilai yang sama sehingga dapat bersatu padu menopang kesuksesan perusahaan. Jika suatu perusahaan diibaratkan sebuah bis, maka agar bis ini bisa selamat sampai tujuan akan sangat penting untuk menaikkan orang yang tepat ke dalam bis, mengeluarkan orang yang tidak sesuai, dan menempatkan orang yang tepat tadi pada posisi yang tepat.

Dengan menempatkan orang-orang yang tepat di dalam organisasi, maka mereka akan memiliki *self-motivation* untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, dan akhirnya mereka akan menjadi bagian dari tim yang solid yang akan membawa perusahaan kepada kesuksesan. Dengan tim yang solid semacam ini maka manajemen menjadi lebih *powerful* dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Apa yang diungkapkan Jim Collins di atas selaras dengan apa yang terjadi di TELKOM selama beberapa tahun terakhir. Dari telusuran yang kami lakukan, kami menemukan bahwa dari kepemimpinan Dirut satu ke Dirut berikutnya, pengembangan SDM selalu menjadi prioritas utama transformasi TELKOM. Sejak Cacuk Sudarjanto masuk ke TELKOM tahun 1988 kami menemukan bahwa manajemen selalu konsisten menempatkan upaya membangun manusia sebagai ujung tombak strategi BUMN ini.

Di era kepemimpinan Cacuk, pengembangan SDM benar-benar ditempatkan di jantung strategi TELKOM waktu itu. Hal ini tercermin pada program 3-2-1 yang menjadi *grand strategy* Cacuk waktu itu, dimana pengembangan SDM menjadi salah satu komponen utamanya. Cacuk juga menetapkan empat sasaran kesuksesannya dimana salah satunya terkait dengan pengembangan SDM yaitu Sukses Kaderisasi.

Kemudian cacuk juga mendorong program *training* dengan melipatgandakan anggarannya. Pada tahun 1991 misalnya, anggaran *training* mencapai 36 miliar, suatu jumlah yang sangat besar untuk ukuran waktu itu. Rata-rata waktu yang dihabiskan untuk program-program training sangat signifikan mencapai 7% dari rata-rata masa kerja seorang karyawan. "saya katakan waktu itu bahwa yang namannya diklat lampunnya harus nyala 24 jam," ujar Cacuk mengenang. Disamping itu, untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang bergelar sarjana TELKOM juga merintis pendirian STT TELKOM dan MBA Bandung (sekarang sekarang Sekolah Tinggi Manajemen Bandung, STMB) yang berkerja sama dengan Asian Institute of Management(AIM) Manila.

Dimasa cacuk ini juga dirintis sebuah sistem untuk mengevaluasi kinerjakaryawan yang disebut Sasaran Kerja Individu (SKI) untuk level manager dan Buku Kerja Pegawai (BKP) untuk level di bawahnya. Upaya ini kemudiandilanjutkan dengan pendirian *Assessment Center* TELKOM, yang merupakan *Assessment Center* pertama di Indonesia, sebagai wahana untuk mengevaluasi kompetensi SDM. Sementara untuk memproduksi *future leader* TELKOM, Cacuk juga merintis Kursus Pimpinan (SUS-PIM PERUMTEL).

Penerus Cacuk, Setyanto P. Santosa memimpin TELKOM dengan program *Back to Basic* untuk mendorong TELKOM kembali ke perilaku profesional. Setyanto waktu itu melihat bahwa hak monopoli yang dimiliki TELKOM sudah tidak bisa lagi menjadi sumber keunggulan bersaing. Menurutnya, untuk sukses mau tak mau TELKOM harus menjunjung profesionalisme dengan dukungan SDM yang profesional pula.

Untuk menciptakan perilaku yang profesional, Setyanto waktu itu meluncurkan budaya ARTI (Akurat, Responsif, and SimpaTIK), usaha-usaha konkret untuk membangun SDM TELKOM yang profesional waktu itu dilakukanmelalui perencanaan SDM, rekrutmen, program

pelatihan dan edukasi. Di samping itu Setyanto juga melakukan pembenahan kebijaksanaan dalam hal promosi karyawan, efisiensi dalam pengalokasian SDM, program pensiun, dan program retensi karyawan.

Di era kepemimpinan A.A. Nasution, fokus pada pengembangan SDM diwujudkan dalam kebijakan "*zero growth*" dalam hal merekrut karyawan sampai akhir tahun 1997. Dengan kebijakan ini, sumber daya TELKOM bisa difokuskan untuk meningkatkan kualitas karyawan yang sudah ada melalui program pendidikan dan pelatihan. Dari segi dana terjadi peningkatan sebesar 56,6% dari tahun sebelumnya menjadi Rp. 55,2 miliar. Pengembangan SDM bukan hanya di segi intelektualitas tetapi juga disegi kerohanian melalui Badan Pembina Kerohanian (Baperoh) yang dibentuk atas keinginan karyawan sendiri.

Selama kepemimpinan Mohammad Nazif kebijakan SDM dijalankan secara lebih sistematis. Pada waktu itu Direktorat SDM meluncurkan inisiatif yang disebut kebijakan 1-2-10. Sesuai namanya, kebijakan ini mencakup : 1 (satu) Kebijakan Strategis yaitu SDM *Excellence* ; yang dicapai melalui 2 pendekatan, yaitu Pemberdayaan dan Kesisteman ; dengan cara melaksanakan 10 (sepuluh) Program Utama yang meliputi : *Employee Retention*, CBRHM, Pensiun Dini (MSH), *Outsourcing, Retention Plan*,Restrukturisasi, Gerakan Moral Telkom Bersih Transparan Dan Profesional (GMT BTP), *Learning & Training Development*, HRMIS, dan HRM Audit. Setelah meninjau secara ringkas *legacy* yang diletakkan oleh Direksi sebelumnya dalam hal pengembangan SDM, kini sampailah giliran kami untuk menguraikan upaya-upaya pembangunan manusia TELKOM yang dilakukan manajemen baru di bawah kepemimpinan Kristiono, baik pada saat ini maupun di masa depan.

Manajemen melihat bahwa transformasi manusia yang terkait dengan perubahan kultural (nilai-nilai dan perilaku lebih penting dan

mendasar ketimbang perubahan yang bersifat teknikal (peningkatan kompetensi, *skill*, pengetahuan, dan lain-lain). " Dalam melakukan transformasi dari *procuct- centric* ke *customer centric,* satu hal yang paling sulit adalah transformasiSDM, terutama menghilangkan birocratic style TELKOM, " kata Agus Utoyo, Direktur SDM dan Bisnis Pendukung.

Karena alasan inilah manajemen memberi perhatian yang sangat besar kepada pembentukan budaya kerja baru TELKOM yang menjadi wahana dasaruntuk melakukan perubahan SDM secara kultural. Karena pertimbangan tersebut, tak heran jika implementasi budaya kerja The TELKOM Way 135 dijalankan di awal, sebelum program-program SDM teknikal lain diluncurkan.

Walaupun upaya untuk mentransformasi SDM secara kultural sudah secara konsisten dijalankan oleh era-era kepemimpinan sebelumnya, namun manajemen melihat bahwa upaya tersebut perlu lebih diakselerasi agar program-program teknikal yang dijalankan kemudian dapat tereksekusi secara maksimal ada tiga kondisi aktual SDM TELKOM yang harus diperhatikan dan diakselerasi pembenahannya, yaitu : cara kerja dan perilaku birokratis ; lemahnya entrepreneurship dan sense of bussiness ; dan kuatnya resistensi untuk melakukan perubahan.

7.2 Perilaku Birokratis.

Kristiono sering menyebut perilaku ini dengan sebuah ungkapan yang sederhana tapi mengena, yaitu : "Kalau bisa dipersulit kenapa harusdipermudah." Harus diakui cara kerja dan perilaku birokratis ini masih cukup dominan di TELKOM walaupun upaya untuk mengikisnya sudah dilakukan sejak kepemimpinan Cacuk. Perilaku ini ditandai oleh kondisi karyawan yang cenderung kaku, berinisiatif rendah, kurang kreatif, dan memiliki *"yes, Sir"attitude* yang kental.

Terkait dengan masih adanya perilaku birokratik ini, ada satu kondisi lingkungan kerja di TELKOM yang kurang kondusif bagi

berkembangnya potensi-potensi SDM yang ada. Kondisi tersebut adalah sistem penghargaan (*reward system*) dan evaluasi kinerja yang tidak kompetitif alias "sama rata, sama rasa". Dalam berbagai kunjungan ke Divre misalnyam Kristiono sering menggambarkan lingkungan kerja instansi pemerintah yang menyamaratakan penghargaan kepada karyawannya, " Di instansi pemerintah itu penghargaan bagi yang berprestasi dan yang tidak berprestasi disama ratakan, karena sama rata sama rasa, maka orang tidak punya motivasi untuk berprestasi, karena berprestasi maupun tidak berprestasi *toh* hasilnya sama saja," Ujarnya.

Untuk mengikis perilaku birokratik di atas, manajemen telah menyiapkanjurus-jurus yang tertuang dalam budaya korporat The TELKOM Way 135. Jurus pertama adalah *Simplify*, yaitu sebuah sikap dan perilaku untuk selalu mempermudah dan mempersingkat prosedur suatu pekerjaan-membuat sesuatu yang sulit menjadi gampang. Di samping itu manajemen juga memperkenalkan jurus *Reward the Winner,* yaitu suatu komitmen manajemen untuk selalu memberikan penghargaan yang sesuai bagi orang-orang yang berprestasi. Dengan jurus ini maka akan ada sistem yang kompetitif dimana akan jelas siapa *the loser* dan siapa *the winner*, siapa yang berprestasi dan siapa yang tidak, siapa yang memberi value untuk perusahaan dan siapa yang tidak, siapa yang harus diberi penghargaan dan siapa yang tidak.

7.3 Sense of Business.

Kondisi monopoli selama puluhan tahun ternyata teleh membentuk manusia TELKOM menjadi pasif dan tak memiliki *sense of urgency* terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Karena sudahterbentuk *mindset* bahwa pasar sudah jelas-jelas disediakan oleh pemerintah, mereka kemudian tidak memiliki inisiatif untuk mencari dan menciptakan peluang-peluang bisnis-*low passion for business, low sense of entrepreneurship.* Di samping itu, monopoli

juga membuat mereka tidak memiliki *sense of service*, karena mereka berpikir bahwa si pelanggan dipaksa hanya memiliki stu operator, sehingga dengan maupun tanpa pemberian servis, si pelanggan akan tetap menggunakan jasa TELKOM.

Kondisi SDM semacam ini tentu saja sangat memprihatinkan. Karena itubegitu mengambil alih kepemimpinan pada tahun 2002, manajemen langsung mengobarkan semangat peperangan untuk menyongsong era kompetisi. Manajemen memperkenalkan konsep *War Room*, sebuah metode yang diinspirasi dari praktek perang militer, untuk memulai perang di empat lini bisnisutama TELKOM dan lini budaya perusahaan.

Di samping itu manajemen juga meluncurkan jurus *strecth the goal*. Dengan adanya jurus *Stretch the goal*, orang-orang TELKOM diminta untuk selalu melampaui target yang telah mereka tetapkan sebelumnya. Dengandidorong oleh target "baru", maka mau tidak mau mereka harus memutar otak lebih keras lagi dalam mencari peluang-peluang dan celah-celah bisnis baru. "Semua orang TELKOM, tanpa kecuali, harus *strech the goal*," kata Kristiono lagi.

7.4 Resist to Change

Bukan suatu hal yang aneh jika orang-orang TELKOM memiliki keengganan untuk berubah. Hal ini tak lain disebabkan karena mereka terlalu lama hidup di dalam lingkungan yang nyaman (*comfort zone*) karena dibuai monopoli. Lama terbuai membuat mereka enggan untuk keluar dari *comfort zone* dan mencari sesuatu yang baru dan lebih baik. Ini juga membuat SDM TELKOM bukan *risk-taker* karena memang dilatih untuk berani mengambilrisiko. Padahal dengan dibukanya keran kompetisi, banyak sekali peluang bisnis yang bisa dikejar.

Keengganan untuk berubah menjadi masalah yang sangat signifikan bagi manajemen karena di era kompetisi dengan pemberlakuan Undang- undang Telekomunikasi yang baru TELKOM dipaksa untuk melakukanperubahan besar-besaran dan menyeluruh.

Perubahan itu dimulai pada bisnis yang dimasuki, struktur organisasi, kompetensi, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan sebagainya. Karena adanya keengganan untuk berubah, maka berbagai inisiatif perubahan tersebut menjadi terhambat.

Untuk mendorong SDM TELKOM agar gampang berubah memang sulit karena kemauan itu harus datang dari insan yang bersangkutan. Tapi barangkali TELKOM sangat beruntung karena sejak perubahan status perusahaan dari Perum menjadi Persero, TELKOM mendapatkan pemimpin- pemimpin yang begitu getol melakukan inisiatif perubahan. Secara khusus manajemen juga membentuk *Corporate Transformation Group* (CTG) yangbertanggung jawab mendorong dan mengarahkan semua inisiatif perubahan di TELKOM agar bisa berjalan dengan mulus. Walaupun belum maksimal seperti yang diharapkan, inisiatif dan gerakan perubahan yang dijalankan selama 15 tahun terakhir ini telah membentuk manusia TELKOM untuk lebih adaptif dan responsif, walaupun hal ini umumnya berlangsung hanya di level tengah dan atas.

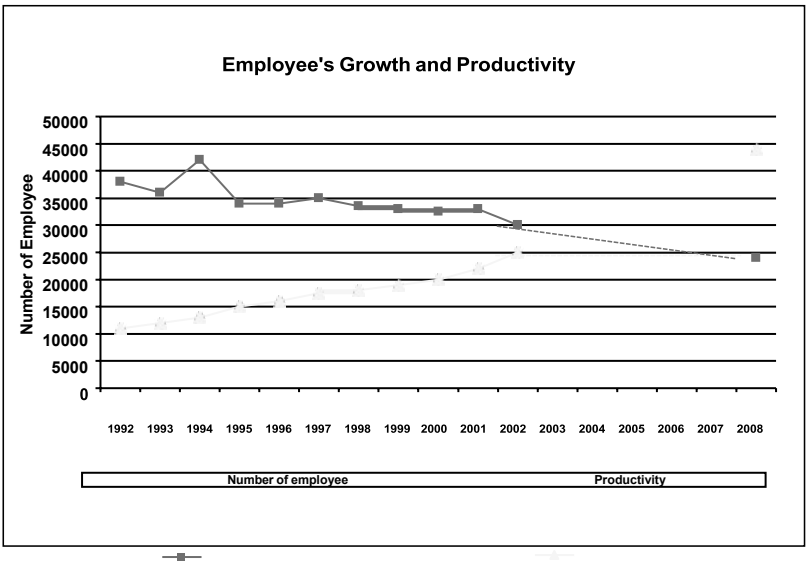
7.5 Win-Win-Win Situation

Manajemen sangat konsern terhadap upaya untuk meningkatkan produktivitas karena dalam hal produktivitas karyawan, TELKOM masih jauh tertinggal dari rival regionalnya. Tidak usah jauh-jauh, ambil saja contoh di anak perusahaannya TELKOMSEL. Saat ini perusahaan ini memiliki sekitar 6,6juta pelanggan di seluruh Indonesia, sementara karyawannya hanya 3.000 orang, itu artinya setiap karyawan menangani sekitar 2.000 pelanggan. "Kita bertekad untuk meningkatkan produktivitas karyawan dari 255 pelanggan per karyawan menjadi berada di *range* 600 – 1000 pelanggan per karyawan pada tahun 2007 – 2008," kata Kristiono.

Untuk mencapai target tersebut, menurut Kristiono ada dua hal yang harus dilakukan. Pertama adalah dengan meningkatkan kemampuan karyawandalam menarik pelanggan, antara lain dengan

meningkatkan kompetensinya. Kedua adalah dengan melakukan *downsizing* karyawan tentu saja dengan polayang *win-win* antara perusahaan dan karyawan. Manajemen memproyeksikan hingga tahun 2007-8 jumlah karyawan tinggal sekitar 23.000 dari posisi sekarang ini sebanyak 32.000. *Downsizing* ini antara lain dilakukan melalui proses pensiun dini.

Kebijakan pensiun dini sesungguhnya merupakan suatu kebijakan yang menyakitkan bagi manajemen TELKOM, layaknya orang tua yang harus kehilangan anaknya. Akan tetapi hal ini tidak dapat dihindarkan karena berbagai alasan krusial berikut ini: adanya SDM yang tidak cocok lagi karena perlunya peralihan kompetensi dari POTS ke InfoCom; TELKOM perlu fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi era kompetisi; dan perusahan tidak bisa menghindari kemungkinan perubahan teknologi yang cenderung menyederhanakan, mengurangi, bahkan menggantikan pekerjaan-pekerjaantertentu yang pada masanya sangat dibutuhkan.



Gambar 8.1
PERTUMBUHAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN TELKOM

Sumber: Annual Report TELKOM berbagai tahun

Mengenai latar belakang pensiun dini ini Agus Utoyo menerangkan, "Sekarang ada perubahan teknologi dan restrukturisasi industri yang berdampak pada perubahan total cara-cara penanganan industri telekomunikasi. Maka dibutuhkan orang yang bisa mengadaptasi lingkunganitu. Ada karyawan yang merasa berat menyesuaikan diri atau perlu waktu lama untuk beradaptasi, sementara perusahaan butuh waktu cepat."

Program pensiun dini sudah dijalankan sejak lama, tapi kemudian digiatkan lagi sejak tahun 2001 dengan prinsip sukarela dan dilihat sebagai jalan keluar bagi para karyawan yang tidak bersedia kompetensinya disesuaikan dengan kebutuhan perubahan. Sedangkan bagi sebagian karyawan, program pensiun dini dapat menjadi alternatif untuk membina karier di luar TELKOM atau berwiraswasta menciptakan lapangan kerja baru. Dengankata lain. Prinsip yang dipegang pihak manajemen adalah *Win-Win-Win situation – wini* bagi karyawan, *win* bagi perusahaan, dan *win* bagi pemerintah atau masyarakat.

Program ini dilaksanakan secara hati-hati dan sangat selektif. "Kami punya kriteria, secara umum mereka umum mereka yang tidak boleh keluar adalah mereka yang diidentifikasi memiliki talenta yang sangat prospektif ke depan," kata Agus Utoyo. Menurutnya, mayoritas karyawan yang diizinkanmengikuti pensiun dini adalah mereka yang berpendidikan SLTA ke bawah, walaupun memang ada beberapa lulusan S1 yang merasa sudah tidak produktif ikut dalam program ini.

Program pensiun dini disambut hangat oleh karyawan TELKOM yang terlihat dari banyak aplikasi yang dimasukkan. Dalam 2 tahun sejak 2001 saja manajemen telah menyetujui 4.665 aplikasi daritarget 7.000 karyawan sampai tahun 2004. Hingga saat ini program tersebut tidak memunculkan gejolak seperti yang terjadi di banak perusahaan lain. Salah satu resep yang digunakan manajemen adalah dengan

memberikan uang pesangon yang cukup besar, rata-rata mereka mendapatkan pesangon mencapai Rp. 200 juta tergantung dari masa kerja dan kedudukannya, sebuah angka yang cukup besar.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook Of Human Resource Management.*

Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. PT Gramedia. Jakarta.

Anonymous "Human Resources Management International Digest (HRMD) ISSM :0967-0734 Vol: 9 Iss: 1 Date: Jan 2001 p: 16, Companies: New Zealand Telecom, Geo Places: New Zealand

Corporate Transformation Group, Telkom, 2003.

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 & Jilid 2**.** Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1997. PT Prenhallindo. Jakarta.

Douglas, Evan J. 1999. *Managerial Economics*. Prentice-Hall International Inc: USA.

Edwarsson, Michael. 1998. *Quality of Service.* Terjemahan oleh Sri Subekti. 1998. PT. Gramedia. Jakarta.

Fandy, Tjiptono & Astasia, Diana. 1998. *Total Quality Management.* ANDI. Yogyakarta.

Ginnett, Curphy. 1996. *Leadership***.** *Second Edition.* Higher Education Group. USA.

Gordon, Thomas. 1997. *Menjadi Pemimpin Efektif.* Terjemahan oleh Alex Tri Kantjono Widodo. 1999. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Hamzah, Djabir. 1998. *Pengembangan Manajemen Sumber daya Manusia Melalui Pendekatan Manajemen Perubahan*. Makalah disajikan dalam kuliah umum PASCASARJANA, UNHAS, makassar, 28 September 1998.

Hayden, Catherine. 1996. *Leksikon Manajemen Strategi.* Terjemahan oleh Susanto Budidarmo. 1999. PT Gramedia. Jakarta.

Hidayat. 2002. *Konsep dasar dan Pengertian Produktivitas Serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*. Makalah disajikan dalam kuliah umum PASCASARJANA, UNAIR, Surabaya, 29 Oktober 2002.

Higgins, Michael. 1984. *Advantage and limitation of ROI as mearsure of corporate performance*. Terjemahan oleh Bambang Triono. 1990. PT Gramedia. Jakarta.

Hoel, Paul G. 1971. *Basic Statistic For Business and Economics.* Wiles International Edition. USA.

Hunger, J.David & Wheelen, Thomas L. 1996. *Manajemen Strategis.*

Terjemahan oleh Julianto Agung. 2001. PT Andi. Yogyakarta.

Ireland, R Duane. 1996. ----------

*Manajemen Strategis***.** Terjemahan oleh ArmandHedianto. 1997. Erlangga. Jakarta.

Kartajaya, Hermawan. 2004. *On Becoming A Customer-Centric Company*. PTGramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Lock, Dennis. 1999. *The Gower Handbook Of Management***.** Terjemahan olehRamli. 2001. PT Gramedia. Jakarta.

Lockyer, Keith. 1994. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Terjemahan olehSyahrizal Noor. 1999. PT Gramedia. Jakarta.

Mangkuprawiro, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PTGhalia Indonesia. Jakarta.

Mitchell, Stewwart, 1994. *Empowering People.* Terjemahan oleh Agus MHardjana. 2002. Kanisius. Yogyakarta.

Mulyadi. 1998. *Total Quality Management***.** Aditya Media. Yogyakarta.

Natsir, Syahrir. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Perbankan Di Sulawesi Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana UNAIR.

Nawawi, Hadari. 1990. *Administrasi Personil untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. CV Haji Masagung. Jakarta.

Ndraha, Talizuduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan SDM.* RinekaCipta. Jakarta.

Pearce, John A & Robinson, Richard B. 1996. *Manajemen Strategik*. Jilid 1&2. Terjemahan oleh Agus Maulana. 1997. Binarupa Aksara. Jakarta.

Porter, Michael E. 1985. *Keunggulan Berasaing*. Tterjemahan oleh AgusDharma. 1993. Erlangga. Jakarta.

---------. 1980. *Strategi Bersaing*. Terjemahan oleh Agus Maulana.1996.

Erlangga. Jakarta.

Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.

Ravianto, J. 1986. *Produktivitas dan Seni Usaha*. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta.

Robins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi.* Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1996. Jilid 1 & 2. PT Prenhallindo. Jakarta.

Sculler, Randall S, & Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 1. Terjemahan oleh Nurdin Sobari. 1997. Erlangga. Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Perkasa. Jakarta.

---------. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.Simamora, Henry . 1997.----------
Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua. STIE YKPN. Jakarta.

Stewart, Dorothy M. 1999. *Keterampilan Manajemen*. Terjemahan oleh BangunHaryanto. 2002. PT Gramedia. Jakarta.

Susilo, Willy. 2002. *Audit SDM*. PT Varkistatama Binamega. Jakarta.
Suwarsono & Alvin. 1994. *Perubahan Sosial dan Pembangunan*. LP3ES.

Jakarta.

Tichy, Noel, *Human Resource Management International Digest (HRMD),* ISSN: 0967-0734 Vol: 5 Iss: 3 Date: May 1997--- p : 4 Companies:Ameritech Corp DUNS: 10-333-0684 Ticker: AIT

Timpe, A Dale. 1985. *Motivation Of Personnel*. Terjemahan oleh GunawanPudjo. 1997. PT Gramedia. Jakarta.

---------. 1987. *Kepemimpinan*. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharmo. 2000. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

---------. 1991. *Memotivasi Pegawai*. Terjemahan oleh Susanto Budhi Dharmo. 1999. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

---------. 1992. *Kinerja Karyawan*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 2000. PTElex Media Komputindo. Jakarta.

---------. 1992. *Produktivitas*. Terjemahan oleh Dimas Samudra Rum. 2000. PTElex Media Komputindo. Jakarta.

Tohari, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Bandung.

Tricahyono, Bambang. 1999. *Kasus-kasus Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Agung. Semarang.

Umar, Husein. 1999. *Riset SDM dalam organisasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

---------. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Putaka Utama. Jakarta.

Usmara, A. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. AmaraBooks. Jakarta.

Widjaya, Amin. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. PT Harvarindo. Jakarta.

Widodo. 1996. *Analisis Pengaruh Variabel-variabel Pengelola Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Dosen Fakultas Ekonomi PTS di Kotamadya Semarang*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang : Program Pascasarjana UNDIP.

Wijono, Djoko. 1997. *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*. UNAIR. Surabaya.

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MENUJU INDONESIA EMAS 2045

BERPACU DALAM PERKEMBANGAN CORE COMPETENCIES

Buku ini disusun berdasarkan bangunan teori yang terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja para karyawan (pegawai), teori kepemimpinan dan teori motivasi, dengan maksud agar lebih menarik dan menyenangkan dengan tidak mengurangi unsur-unsur kandungan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Buku ini terdiri atas tujuh bab yang membahas

BAB I Konsep Dasar Manajemen SDM
Bab II Berbagai Teori tentang Motivasi
Bab III Tinjauan Komprehensif tentang Kinerja Karyawan
Bab IV Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas
Bab V Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja
Bab VI Pengembangan SDM Melalui Manajemen Perubahan
Bab VII Implementasi Konsep CBHRM di PT Telkom dalam Menghadapi Persaingan

ISBN 978-602-8273-95-4